

Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe

Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica



IICA





Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe:

Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica



© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2010

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio web institucional <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: Daniel Rodríguez

Corrección de estilo: Olga Patricia Arce

Diagramado: Walter Meoño y Karla Cruz Mora

Diseño de portada: Karla Cruz Mora

Fotos de portada: CENTA, El Salvador; Oficina del IICA en Ecuador; Oficina del IICA en Costa Rica; RAMACAFE, Nicaragua; Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos del IICA, Miami.

Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica / IICA – San José, C.R.: IICA, 2010.

268 p.; 19,05 x 26,67 cm.

ISBN13: 978-92-9248-193-3

1. Desarrollo agrícola 2. Sector agroindustrial 3. Desarrollo rural
4. Empresas 5. Competencia económica 6. Mercados 7. Asistencia técnica
8. Explotaciones agrarias 9. América Latina 10. Caribe
I. IICA II. Título

AGRIS
E20

DEWEY
338.1

San José, Costa Rica
2010

Presentación..... v

SECCIÓN I. ASPECTOS CONCEPTUALES..... 1

 Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano.....3

 El agroturismo como diversificación de la actividad agropecuaria y agroindustrial.....21

 Estructuración de un mercado de capitales para financiar el sector agropecuario. Desarrollo de esquemas novedosos.....31

 Importancia de la inocuidad de alimentos para los pequeños productores de las Américas41

 Los sistemas de información de mercados agrícolas (SIMA) en las Américas 51

 Manejo del riesgo en las unidades agroempresariales57

 Situación actual de los mercados mayoristas y su vinculación con los agronegocios.....69

SECCIÓN II. INSTRUMENTOS DE COOPERACIÓN.....85

 Acceso de productos agroalimentarios de América Latina y el Caribe a los mercados internacionales. La experiencia de las plataformas para la exportación87

 Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural97

 El momento oportuno para hacer negocios y la utilidad del análisis técnico de precios 107

SECCIÓN III. APLICACIONES PRÁCTICAS..... 119

 Acción interinstitucional y supranacional para promover el desarrollo de un subsector productivo competitivo, el caso de la fruticultura en Centroamérica..... 121

 Acuerdos entre actores de las cadenas agroalimentarias. Experiencias en Centroamérica 135

CABA. Una experiencia de interacción entre el sector público y privado para el desarrollo de agronegocios en la Región Caribe.....	159
Experiencia en el diseño e implementación de un instrumento de política de fomento agroindustrial: el caso del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial para Ecuador	165
Fortalecimiento de agroindustrias y microempresas rurales en La Selva Lacandona, Chiapas, México	181
Fortalecimiento de negocios rurales en Huaura - Perú	197
Panamá: hacia una cadena de la leche más competitiva Propuesta de un sistema de pago con reconocimiento de la calidad	209
Retos y oportunidades para vincular productos de la agricultura campesina con las grandes superficies: el caso de pequeños productores de cebolla en Colombia	229
Sistema de información para la gestión de cadenas agroproductivas: aplicación en Colombia.....	243

La llegada al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) de un nuevo Director General en el 2002 trajo una renovada visión al seno del Instituto, que se tradujo en el diseño de nuevos modelos de cooperación técnica y la implementación de una estructura organizacional y de procesos operativos y administrativos, orientados a contribuir al desarrollo sostenible de la agricultura, a la seguridad alimentaria y a la prosperidad rural del hemisferio.

Dentro de esa orientación, se estableció la Dirección de Competitividad Agroempresarial, se creó el Programa Interamericano del Comercio, los Agronegocios y la Inocuidad de los Alimentos, y se recuperó el estatus del Programa Hemisférico de Agroindustria Rural (PRODAR). En estas acciones, se compartieron tres líneas estratégicas: el fortalecimiento de la institucionalidad pública y privada vinculada con los agronegocios y la agroindustria rural, el desarrollo de capacidades empresariales, principalmente de productores agropecuarios y emprendedores rurales de mediana y pequeña escala, y la gestión del conocimiento e información para la toma de decisiones relacionada con esta temáticas. Con ello se busca contribuir a crear un ambiente favorable en los Estados Miembros del IICA para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados, tanto locales como internacionales, responder adecuada y oportunamente a las exigencias de los consumidores, y favorecer un desarrollo equitativo y sostenible en los territorios rurales de las Américas.

El presente documento contiene una serie de artículos que hacen referencia al quehacer del IICA en materia de agronegocios y agroindustria rural durante la administración del Dr. Chelston W.D. Brathwaite, 2002-2010. A manera de contexto general, se presenta inicialmente una reseña de las principales tendencias que afectan los agronegocios en el hemisferio americano. Los siguientes trabajos se agrupan en tres secciones: aspectos conceptuales, instrumentos de cooperación y aplicaciones.

La primera de ellas incluye artículos con elementos conceptuales aplicados en el agroturismo, el financiamiento, la comercialización, la información de mercados, y la calidad e inocuidad de los alimentos.

En la segunda sección, se presentan instrumentos desarrollados y aplicados por el Instituto en sus Estados Miembros para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural, identificar el momento oportuno de hacer negocios con base en el análisis de precios y promover el acceso de productos agroalimentarios en los mercados internacionales.

En la tercera sección, se muestran experiencias de alcance local, nacional y regional que tienen alto potencial de ser replicadas en otros ámbitos de acción del IICA. Entre ellas destacan el caso de la fruticultura en Centroamérica, los acuerdos entre actores de cadenas agroalimentarias en Centroamérica, el diseño e implementación de una política para el fomento de la agroindustria en Ecuador, el fortalecimiento de agroindustrias y microempresas en Chiapas, México, el fortalecimiento de negocios rurales

en Huara, Perú, el fortalecimiento de la cadena de la leche en Panamá, la vinculación de pequeños productores de cebolla a las grandes superficies en Colombia y la aplicación de un sistema de información para la gestión de las cadenas agroproductivas también en Colombia.

Se espera que esta publicación sea un instrumento de consulta para emprendedores rurales y agroempresarios, técnicos, funcionarios, docentes, investigadores y líderes de organizaciones, interesados en fortalecer sus capacidades y en promover un ambiente favorable para el desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural. Con este propósito, se ha considerado pertinente incluir en esta presentación los conceptos que utiliza el Instituto cuando trata los temas de agronegocios y agroindustria rural.

- Un **agronegocio** es un sistema integrado de negocios enfocado en el consumidor, que incluye los aspectos de producción primaria, procesamiento, transformación y todas las actividades de almacenamiento, distribución y comercialización, así como los servicios, públicos y privados, que son necesarios para que las empresas del sector operen competitivamente. Contraria a la visión tradicional, esta visión de los agronegocios considera a la agricultura como un sistema de cadenas de valor que se centra en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, mediante la incorporación de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción; es decir, considera todas las dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no siempre son el resultado de la simple producción de alimentos.
- La **agroindustria rural (AIR)** corresponde a la actividad empresarial que permite la agregación y retención de valor en zonas rurales, de productos agrícolas, pecuarios, pesqueros y forestales, originados en unidades de economía campesina o de agricultura familiar, mediante la aplicación de prácticas de empaque, secado, almacenamiento, clasificación, transformación y conservación.

Este trabajo no se hubiera podido lograr sin la aplicación y profesionalismo de un grupo multidisciplinario de especialistas y consultores localizados a lo largo y ancho del hemisferio, así como la dedicación y compromiso del equipo editorial, de traducción y de imprenta, a quienes expresamos nuestra gratitud. Se brinda un especial reconocimiento a Daniel Rodríguez Sáenz, quien compiló todo este trabajo, y a Federico Sancho, quien con su apoyo y constante motivación nos impulsó a obtener este producto.

Atentamente,

Miguel García Winder
Director Competitividad Agroempresarial

Hernando Riveros Serrato
Especialista Hemisférico en Agroindustria Rural

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

SECCIÓN 1



Aspectos conceptuales



Principales tendencias que afectan el estado de los agronegocios en el hemisferio americano

*Miguel García-Winder, Daniel Rodríguez Sáenz,
Frank Lam, Danilo Herrera y Marcos Sánchez*

.....

Introducción

Los tiempos actuales se caracterizan por turbulencia y cambios en el sector agrícola, acentuados por la alta volatilidad en los precios de los alimentos y agudizados por la crisis financiera global, que amenaza no solo a los mercados, sino también a la propia estabilidad social del planeta. Si bien esta crisis plantea retos inéditos, a la vez se vislumbran oportunidades que, de ser aprovechadas correctamente, generarán el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa, donde la agricultura será nuevamente valorada por su importante contribución a la estabilidad social, al crecimiento económico y a la sostenibilidad de los recursos naturales.

El presente documento contiene, de manera resumida, una descripción de las principales tendencias que se observan a nivel mundial en materia de agronegocios. Ha sido elaborado con la participación de un equipo amplio de especialistas del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) que siguen de manera permanente estos cambios para apoyar a los Estados Miembros del Instituto en sus esfuerzos para mejorar la posición competitiva de sus agronegocios, particularmente aquellos de pequeña y mediana escala.

Con la finalidad de comprender mejor estos temas, en este documento los agronegocios se refieren a un sistema de negocios integrados que incluye todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción, requeridas para lograr abastecer sostenible y competitivamente a la población con alimentos, fibras y combustibles de origen agrícola. Este concepto de agronegocios es incluyente y no se representa exclusivamente a la “gran agricultura empresarial”. Por el contrario, comprende a todas las unidades de producción e intenta reconocer la importante contribución que los agricultores de pequeña y mediana escala tienen en la provisión de alimentos.

También es conveniente considerar que en el desarrollo agrícola del hemisferio americano existe gran disparidad entre los países y dentro de ellos. Mientras algunos se sitúan entre los más avanzados en términos de su desarrollo agropecuario y son importantes actores en el mercado mundial de alimentos, otros son importadores netos de estos y algunos muestran los más bajos niveles de desarrollo del mundo. Por lo tanto, las

tendencias que se discuten en el presente ensayo los afectarán de forma diferenciada, más aun si se considera que no existe solo “un tipo” de agronegocios, sino que, por el contrario, son múltiples con una amplia trama de relaciones entre actores.

Con base en estas complejidades, se espera que las ideas plasmadas en este documento sean de apoyo para guiar, de manera prospectiva, la creación de nuevas alternativas para un desarrollo más incluyente, sostenible y competitivo en toda la extensión de estos conceptos.

Principales tendencias en el consumo de alimentos en el período 2007-2009

En esta sección se hace una revisión de las tendencias más importantes que se observarán en el consumo de los alimentos durante los próximos años. Ciertamente, estas se expresan más claramente en los países avanzados, pero hoy se encuentran extendidas a casi todas las regiones del mundo, gracias al crecimiento de los supermercados y la internacionalización de las empresas agroalimentarias. Estas tendencias son: a) la conveniencia; b) una mayor preocupación por la salud; y c) un aumento en el consumo de productos especializados o diferenciados.

● Conveniencia

Lo que se inició como una tendencia para satisfacer el acelerado estilo de vida, principalmente de las poblaciones urbanas, en la actualidad se ha convertido en un elemento básico de éxito para la mayoría de productos alimenticios procesados. Debido a la consolidación de los procesos de urbanización, el aumento en el número de hogares donde ambos cónyuges trabajan, el crecimiento de viviendas con solo una cabeza de familia y la necesidad de contar con mayor tiempo libre, la demanda por ese tipo de productos se ha consolidado y seguirá constituyendo una de las tendencias más importantes en el futuro.

La disminución en el tiempo de preparación de una comida continuará siendo el impulsor principal de este tipo de innovaciones y los detallistas mejorarán su oferta de “comidas frescas pre-preparadas” en los puntos de venta, que además de ayudar en aspectos de conveniencia, servirá como opción para aquellos consumidores que no pueden asistir a restaurantes, debido a los cambios en las condiciones financieras y económicas de los hogares.

El reto continuará siendo no solo ofrecer alimentos que se preparen rápidamente en el hogar, sino que al mismo tiempo tengan un sabor casero y “fresco”, sean saludables y cumplan con los más altos requisitos de calidad e inocuidad.

● Preocupación por la salud

Hoy más que nunca, los consumidores se preocupan por mejorar su salud y están convencidos de que la alimentación es uno de los elementos esenciales para lograrlo. Este hecho ha favorecido el desarrollo y la consolidación de los productos llamados “funcionales”, que se definen como aquellos alimentos a los que se les atribuye algún beneficio específico para mejorar la capacidad física o la salud mental de los consumidores.

“Information Resources INC”, en su publicación *Consumer Report Watch 2008*, reporta que el mercado de productos funcionales, solamente en los Estados Unidos, será superior a los US\$60 mil millones durante el 2009. Esta cifra representa un crecimiento del 67% con respecto a lo vendido en ese país durante el 2004. Los productos que lideran este grupo son aquellos relacionados con la mejora de la digestión o los que fortalecen el sistema inmunológico, seguidos muy de cerca por los que contienen antioxidantes o son ricos en ácidos grasos omega-3. Cabe destacar el caso de los prebióticos, probióticos y simbióticos, los cuales son un grupo relativamente nuevo de productos utilizados como aditivos en el yogurt, en diversas bebidas lácteas, jugos, productos de pastelería, sopas y el café. El reto principal que este tipo de productos enfrentará en el futuro continuará siendo su costo, ya que actualmente se encuentran fuera del alcance de un amplio grupo de consumidores.

Como consecuencia de esa preocupación por la salud, ahora hay un mayor interés por conocer con detalle todas las características y cualidades de los productos que se consumen. Este deseo va más allá de la simple información nutricional que se presenta tradicionalmente en las etiquetas de los alimentos procesados. Actualmente los consumidores demandan conocer la historia y trayectoria del producto y de todos aquellos que intervinieron en su transformación, incluidas las fábricas, los transportes, los sistemas de calidad y de aseguramiento de la inocuidad empleados, el tipo de empaque utilizado y el impacto ambiental de los procesos y envases, por nombrar solo algunos de estos aspectos. Estas preocupaciones son recogidas por las empresas y por los gobiernos en todos los niveles, lo que ha generado la implementación de legislaciones, mecanismos y nuevos códigos de comportamiento y responsabilidad social y ambiental, que permiten responder a estas demandas de los consumidores.

Se espera que la búsqueda de alimentos que beneficien la salud continúe siendo un incentivo para aumentar el consumo de frutas y vegetales de manera sostenida, a pesar de que en el corto plazo la situación económica experimentada a partir de la crisis financiera parece que tendrá un efecto negativo en el consumo de productos frescos a favor de alternativas más baratas, como productos enlatados y congelados. Un reflejo de esta situación es que durante el 2008, en los Estados Unidos se cerró el doble de empresas del sector de productos frescos que en el 2006 o el 2007 (The Produce News 2008).

- **Productos especializados o diferenciados**

A pesar de que los volúmenes de ventas de los productos considerados dentro de estas categorías no son muy altos, se incluyen en este documento porque ofrecen una alternativa importante para pequeños y medianos productores y agroempresarios de los países del hemisferio. En este rubro se consideran los productos orgánicos, los solidarios y los étnicos, según se detallan:

- *Productos orgánicos*

Existen versiones encontradas con respecto a la situación actual de los productos orgánicos en los mercados. Por un lado, los consumidores leales, que ven a la agricultura orgánica como un estilo de vida, están dispuestos a comprarlos incluso en condiciones económicas desfavorables; sin embargo, los consumidores esporádicos, quienes tradicionalmente han generado el crecimiento en la demanda, se cuestionan si los beneficios derivados de su consumo justifican gastar más dinero en tiempos de inestabilidad económica.

El New York Times (2008) reportó un estudio realizado por la empresa *Nielsen Company*, donde se señala una disminución de un 4% al comparar el crecimiento en el consumo de los productos orgánicos en los Estados Unidos de Norteamérica, durante un período de cuatro semanas que culminó el 4 de octubre del 2008, con el mismo período del 2007. Esto contrasta con el crecimiento sostenido que se había registrado en los últimos años para ese tipo de productos y que incluso había alcanzado tasas de crecimiento de aproximadamente el 20% anual en los Estados Unidos.

¿Es esta observación una indicación de que la crisis económica está disminuyendo el consumo de productos orgánicos o solo el reflejo de una variación esporádica o aleatoria en el consumo? En este momento es muy difícil brindar una respuesta. Sin embargo, un informe de la empresa *Information Resources*, realizado durante el primer semestre del 2008, señala que de 1000 consumidores en el mercado canadiense, el 50% afirmó que en la actualidad compra menos productos orgánicos debido a su alto costo.

Esta situación obliga a reflexionar sobre el futuro de estos bienes. Posiblemente seguirán consolidándose en los mercados, pero deberá adjudicarse mayor énfasis a la búsqueda de formas para mejorar su productividad y los precios finales para el consumidor.

Además, el consumo de estos productos seguirá aumentando, debido a las campañas publicitarias que se han intensificado para promoverlo, como la designación de áreas específicas claramente identificables en los pisos de los

supermercados y por el surgimiento de alimentos con estas características dirigidos a nichos especiales de la población, como niños y adultos mayores. Estas tendencias ofrecen pistas a los Estados Miembros del IICA, especialmente a América Latina y el Caribe (ALC), para diversificar sus producciones y dejar de concentrar esfuerzos en la producción de alimentos orgánicos tradicionales como el banano, el café o el cacao. Es en la ampliación de la oferta donde habrá mayores oportunidades de éxito.

○ *Productos solidarios*

Según datos de la Fairtrade Labelling Organizations International (2009), los consumidores gastaron más de 2,3 miles de millones de euros en productos de comercio justo certificados en el 2007, lo que representa un incremento del 47% con respecto al año anterior. Esta organización indica también que los mercados del Reino Unido y los Estados Unidos siguen siendo los de mayor importancia, mientras que Suecia y Noruega fueron los que presentaron el mayor crecimiento con un 166% y 110% respectivamente.

Ante la situación económica actual, existe una gran incógnita sobre el futuro de este tipo de productos, ya que los impactos que el consumidor espera ver en la pobreza o en la sostenibilidad ambiental no son claros y todos los indicadores sugieren que no existe una tendencia única. Se prevé que los consumidores de alto ingreso continuarán demandando y consumiendo estos productos, dado que el gasto no afectará su ingreso total; mientras, los compradores de ingreso medio los adquirirán solo de manera esporádica.

Los retos centrales para los oferentes de este tipo de productos son equilibrar los costos, la productividad y la sostenibilidad del ambiente y obtener los requisitos de certificación para alcanzar a las grandes masas de consumidores, particularmente aquellos de clase media.

○ *Productos étnicos*

Al igual que en los dos tipos de productos mencionados, es difícil predecir cuál será el futuro de los productos étnicos en los mercados internacionales. Por un lado, se espera que continúe en ascenso el poder adquisitivo de los pobladores hispanos que aún viven en los Estados Unidos de América. Sin embargo, debido a la crisis financiera, es posible que durante los próximos dos años se observe una reducción en su consumo, particularmente asociada con la disminución de la migración y el regreso de una cantidad considerable de pobladores a sus países de origen por no encontrar trabajo en ese país. Sin duda, la crisis financiera ejercerá una gran presión en el consumo de estos bienes, no solo por la caída en la demanda, sino también

por el aumento en los costos de producción y distribución, causados en buena parte por incrementos en el costo de los combustibles y, por ende, de su transporte.

Desde el punto de vista de los países latinoamericanos, esta situación es compleja y poco alentadora, debido a que muchas industrias habían logrado penetrar y establecerse en las cadenas de distribución y abasto más importantes de la Unión Americana y habían dedicado tiempo y recursos para abastecer este mercado. Por ello tendrán que redefinir sus estrategias y adecuar sus líneas de producción y recursos a la nueva realidad, lo que posiblemente provocará la ocupación de menos mano de obra y menor demanda de productos primarios en los países de origen de estos alimentos.

Tendencias más relevantes para el desarrollo de agronegocios en el período 2007-2009

Las diversas crisis de los últimos años han obligado a reflexionar sobre las acciones tradicionales y la necesidad de buscar nuevas alternativas. En general, esta reflexión se fundamenta en tres preocupaciones básicas:

- a. La necesidad de lograr una mayor inclusión social.
- b. La protección del ambiente.
- c. Una nueva forma de considerar a los mercados.

Estas preocupaciones centrales son las que durante los últimos años también han definido el desarrollo de los agronegocios. En esta sección se describen las tendencias más relevantes de los últimos años y aquellas que seguirán moldeando el desarrollo de los agronegocios en el futuro. Estas son:

- La importancia de vincular a los pequeños productores-campesinos a las cadenas de valor.
- El surgimiento de nuevos modelos de negocios.
- El resurgimiento de la discusión sobre abastecimiento local *vs* abastecimiento mundial.
- La inocuidad como eje central para la competitividad.
- El regreso a la producción de cultivos tradicionales.

Sin duda, estas tendencias no son las únicas y tampoco se presentan de manera aislada. Su selección en este trabajo tiene como finalidad facilitar su análisis y comprensión.

a. La importancia de vincular a los pequeños y medianos productores-campesinos a las cadenas de valor

Durante los últimos años, ha existido un renovado interés por el papel que tiene la agricultura sobre el proceso de desarrollo y la implementación de mecanismos que permitan atacar las causas estructurales que han impedido su avance. Para poder enfrentar seriamente estas causas, se requiere de un nuevo pensamiento, formas diferentes de relación entre los actores, una mayor inclusión de los segmentos más pobres, una participación más amplia de la sociedad civil, definición de un nuevo rol para el sector público y privado, y una nueva gobernabilidad.

En medio de esta problemática, se ha evidenciado que uno de los temas que gobernará la agenda de los agronegocios en los años por venir es la búsqueda de formas exitosas para vincular a los productores-campesinos de pequeña escala con los mercados y las cadenas de valor. Este tema es relevante, en principio porque este grupo de actores contribuye con cantidades sustanciales de alimentos en el mundo. Normalmente estos segmentos productivos han sido excluidos de las ventajas que ofrece el mundo actual y se han convertido en un núcleo de alta vulnerabilidad e inestabilidad política y social.

La inserción de los productores de pequeña y mediana escala a los mercados, ya sean locales o de exportación, requerirá de la acción conjunta de los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Los gobiernos deberán centrar sus esfuerzos hacia la creación de marcos institucionales y legales conducentes a crear un ambiente que favorezca esa vinculación y hacia la definición de prioridades y estrategias de inversión y asignación de recursos que fortalezcan sus capacidades, en los que se evite el diseño de programas asistencialistas o populistas. Existen ejemplos exitosos de este tipo de intervenciones en varios países del hemisferio. Es notable el caso de Brasil, México y Colombia, donde los marcos legales e institucionales que se iniciaron hace varios años han empezado a rendir frutos.

La incorporación de los productores de pequeña y mediana escala a los mercados también requiere de una activa participación del sector privado, quien tiene la importante función de crear y poner en marcha ideas y negocios que sean comercialmente viables y que ayuden a generar empleo, reducir la pobreza y contribuir a la seguridad alimentaria. Asimismo, este sector privado continuará siendo la fuerza motriz de la innovación y la inversión, y facilitará la vinculación de los pequeños productores con las iniciativas empresariales competitivas y sostenibles.

Toda sociedad debe tener el derecho de definir y gobernar su propio futuro y esta es sin duda una de las funciones más importantes de organizaciones de la sociedad civil, en el proceso de vincular a los productores con los mercados, apoyarlos en sus

procesos organizativos, ayudarlos a mejorar sus capacidades de interlocución colectiva, crear puentes de diálogo con los gobiernos locales y, eventualmente, apoyar la provisión de servicios y ayudas a aquellos con necesidades especiales o urgentes.

Para vincularse con los mercados, los productores de pequeña y mediana escala requieren hacerlo de forma asociativa para reducir los costos de transacción, mejorar sus capacidades de negociación, convertirse en interlocutores legítimos ante el gobierno y el sector privado, aumentar la cohesión social y mejorar la autogestión.

En síntesis, la vinculación de los pequeños y medianos productores a los mercados será uno de los temas centrales que definirán la forma de concebir y estructurar los agronegocios en el futuro. El éxito de este proceso requiere del establecimiento de un diálogo más plural y diverso con la participación del Estado, los productores, el sector privado y la sociedad civil.

b. Surgimiento de nuevos modelos de negocios

Ya desde antes de la explosión de la “crisis alimentaria” y de la manifestación de la crisis financiera, en amplios sectores de la población y en muchos países, se había empezado a expresar una gran desilusión por los resultados obtenidos con los modelos económicos y de la apertura comercial impulsados durante las últimas dos décadas. La incapacidad de estos modelos de crear una mejora sustantiva en el nivel de vida de la mayoría de los pobladores y el evidente aumento en la brecha entre las distintas clases sociales, aunado con el reconocimiento de los riesgos que el cambio climático representa para la humanidad, ha alentado la búsqueda de modelos de negocios que, de forma innovadora, progresista e incluyente, ayuden a la creación de una nueva sociedad.

Como respuesta a estos retos, se ha propiciado el surgimiento de cuatro modelos prioritarios de negocio que se irán consolidando en los próximos años. Estos son: los principios de responsabilidad social empresarial, los negocios ecológicos o “verdes”, los agronegocios incluyentes y los “negocios sociales”. A continuación se describe cada uno de estos modelos:

- La **responsabilidad social empresarial** es un concepto que se ha transformado en un movimiento ya generalizado que irá ganando un mayor número de adeptos en los próximos años, debido a la concientización de las empresas acerca de la importancia de centrar parte de sus esfuerzos en mejorar las condiciones sociales y laborales de sus trabajadores, conservar los recursos ambientales y contribuir al desarrollo de las comunidades donde operan.

Este movimiento ha provocado que las empresas empiecen a pensar no solamente en la rentabilidad financiera, que sin duda sigue siendo la responsabilidad principal y más importante, sino también en función de su rentabilidad y

competitividad social y ambiental. En cierto sentido, la implementación de estas políticas también obedece a la presión de la sociedad, que cada día cuestiona más a aquellas empresas cuya meta es solo la obtención de utilidades financieras y exige una rendición de cuentas transparente e integral.

Sin embargo, estas políticas surgen de un acto de voluntad de las propias empresas sin la presión de ninguna legislación, por lo que aún son hechos relativamente pobres en la mayoría de ellas, particularmente en aquellas de pequeña o de mediana escala, que todavía no consideran esto como un factor de competitividad. Por lo tanto, es necesario continuar apoyando a las empresas, a sus operadores y socios para que expresen sus convencimientos y principios, mediante el establecimiento voluntario de estas prácticas.

- Los llamados **negocios verdes o ecológicos** constituyen el segundo modelo de negocios que se ha consolidado en los últimos años y que continuará apareciendo en el futuro. Este nace como respuesta al reconocimiento de los peligros que se asocian con el tema del cambio en el ambiente, por la destrucción de los recursos naturales, el uso excesivo de combustibles fósiles y la incontenible producción de contaminantes de todo tipo. Esta conciencia toma lugar de manera prioritaria en la industria de la transformación y en las grandes cadenas de distribución, las cuales han iniciado agresivos programas de reconversión de sus procesos hacia un uso más razonable de energía, la producción de menos contaminantes y la reutilización de los recursos.

Se destacan los ejemplos de empresas como Wal-Mart, la cual ha fijado metas muy claras para la reducción del uso de energía y de desechos. Sin duda, el resto de las industrias, independientemente de su tamaño y lugar de operación, seguirán estos ejemplos como respuesta a una mayor y más exigente regulación ambiental y a los compromisos adquiridos por los países del hemisferio americano en los distintos tratados que han firmado.

Este modelo de negocios afectará a la agricultura en todos los ángulos, desde la forma de producción, hasta el tipo de empaque y etiquetado que se utilice. En este sentido, se pueden identificar cuatro grandes cambios que la agricultura, como negocio, tendrá que hacer para convertirse en una “agricultura verde”:

- Mejorar el uso del agua, por lo que surgirán nuevas tecnologías de riego y nuevos servicios para el uso, re-uso y conservación de este recurso que se considera será el más sensible para la humanidad en el corto y mediano plazo.
- Procurar una mayor conservación del suelo y el subsuelo, por lo que aumentará el número de hectáreas que producen a partir del concepto de “cero labranza” y se harán esfuerzos por reducir el uso excesivo de fertilizantes sintéticos y de pesticidas que alteran la biología de este elemento central.

- Reducir el uso de combustibles fósiles en todo el proceso productivo, para lo cual el sector agrícola se deberá convertir en un actor más activo en las decisiones de política energética en los países y deberá invertir investigación y desarrollo de fuentes alternativas de energía para el uso en la misma agricultura, concepto que va más allá de la simple producción de biocombustibles.
- Promover el surgimiento de sistemas de producción agrícola y pecuaria, cuyo valor agregado vendrá no solo del tipo de productos, sino también del valor asociado con los créditos de carbono y su impacto en la reducción del efecto invernadero y en el calentamiento global, por lo que en los próximos años se observará un aumento en el número y tipo de agronegocios orientados a la obtención y comercialización de “bonos de carbono”.

Todas estas innovaciones no podrán ser materializadas sin un marco institucional y legal preciso, sin incentivos adecuados y sin la participación del sector privado, quien deberá actuar de manera conjunta con los gobiernos para promover la inversión y la generación de economías de escala en estos procesos.

- El modelo **agronegocios incluyentes** ha emergido en los últimos años y en cierto sentido es el resultado de la expansión de los esfuerzos de responsabilidad social de muchas empresas y de actores públicos y organizaciones de la sociedad civil interesados en ofrecer una oportunidad a las clases y sectores más marginados de la sociedad. El modelo se focaliza en las oportunidades que los estratos bajos de la población ofrecen como consumidores y empresarios. Sin duda este tipo de iniciativas incluyentes será una de las tendencias del futuro.
- El modelo de negocio social recientemente se ha venido impulsando gracias a los esfuerzos de Muhammad Yunus y el grupo Grameen. El objetivo de este tipo de emprendimientos es la generación de utilidades, a diferencia de los tradicionales. Un negocio social es una iniciativa “diseñada para cubrir una meta social” (Yunus 2009), donde las utilidades no serán repartidas entre los accionistas o socios, sino reinvertidas en el crecimiento de la empresa para expandir sus metas y lograr mayor impacto. De esta forma, el postulado de “negocios sociales” implica que aquellos negocios creados con este esquema deberán de ser operados con la misma intensidad, principios y astucia que los tradicionales, y tendrán que cubrir todos sus gastos y generar utilidades. Este modelo de negocios, aún novedoso, resultará atractivo para los jóvenes que inician sus carreras y para aquellos inversionistas que tienen otra forma de concebir su función en la sociedad.

c. El resurgimiento de la discusión sobre las ventajas de abastecimiento local vs abastecimiento mundial

Un mayor acceso a la información, unido a un aumento en la conciencia por parte de los consumidores, ha originado un fuerte movimiento en varios países desarrollados para impulsar cada vez más el consumo de productos agrícolas locales. Algunos grupos afirman que comprar localmente mejora la frescura del producto, las características nutricionales y la palatabilidad. Además, ya existe la expectativa de que este tipo de producción apoya el desarrollo y mejora las condiciones de vida de los productores locales y sus familias.

En la actualidad, se estima que en los países de Europa y en los Estados Unidos de América, los alimentos viajan aproximadamente 2400 kilómetros antes de llegar a la mesa de los consumidores, lo que favorece los cuestionamientos sobre la racionalidad de seguir alentando la forma actual de producción-consumo de alimentos, ya que este “viaje” requiere de un uso excesivo de combustibles fósiles que no solo actúa contra la economía de los productores, sino que también favorece el calentamiento global y contribuye al agotamiento de las reservas energéticas.

El reciente aumento en el precio de los alimentos y su volatilidad ha agudizado la discusión sobre este tema. Como respuesta a esta coyuntura, se han venido ejecutando mayores esfuerzos en la promoción de mercados locales, donde los agricultores puedan ofrecer sus productos de manera directa a los consumidores con la esperanza de que disminuyan los precios y se mejoren los niveles de ingreso de los productores regionales.

A medida que los consumidores van conociendo el concepto y adquieren mayor conciencia de los problemas ambientales y de la necesidad de apoyar el desarrollo local, el mecanismo ha ido ganando más adeptos. Sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer, ya que se requiere mejorar las capacidades de los productores locales para abastecer mercados más exigentes y cumplir con las normas de calidad e inocuidad.

También se hace necesario fortalecer su capacidad tecnológica y administrativa para asegurar que los consumidores reciban estos productos a precios más baratos que los que adquieren en los sistemas tradicionales de abasto. En este sentido, existen en los países del hemisferio esfuerzos con esta lógica. Uno de los ejemplos más conocidos son los mercados de productores que existen en casi todos los Estados Miembros del IICA con algunas variantes.

En un reciente informe del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA), “Agricultural Census”, publicado en febrero del 2009, se indica que en ese país las ventas en este tipo de mercado han aumentado en un 48%, al pasar de \$812 millones en el 2002 a \$1200 millones en el 2007. En ese mismo período, el número de agricultores participantes pasó de 116 733 a 136 817.

Si bien la idea de apoyar el consumo local parece lógico en términos de sus beneficios potenciales para el ambiente y los productores locales, existen también aspectos negativos que requieren de un adecuado análisis. Dos serían los efectos más serios de un fomento irrestricto de esta política. Por un lado, disminuiría el abanico de productos que los consumidores podrían acceder y, por otro, los países o regiones verían disminuidas las demandas por sus productos, lo que crearía situaciones indeseables tanto para consumidores como para productores.

Otro aspecto potencialmente negativo y más devastador sería el fomento de este tipo de consumo de manera irracional, especialmente mediante políticas proteccionistas. Lamentablemente, estas posiciones se han acentuado como producto de la crisis financiera y ponen en riesgo los beneficios que se han logrado con el sistema mundial de comercio. Esto limita la estabilidad económica y las posibilidades, particularmente de aquellos países denominados en “vías de desarrollo”. Desafortunadamente, los problemas laborales, el establecimiento de programas de rescate financiero y las presiones de la sociedad parecen haber llevado, incluso a los países más poderosos del mundo, a promover de manera irracional el consumo nacional y a desestimar la importante contribución de los alimentos producidos por otros países en la dieta y estabilidad de otros.

d. La inocuidad como eje central para la competitividad

La familiarización del consumidor con el concepto de inocuidad de los alimentos ha experimentado un dramático aumento en la última década. Casos de contaminación de alimentos con toxinas, sustancias químicas y microorganismos patógenos han trascendido fronteras y han afectado el comercio y las exportaciones de agroproductos y sus derivados a nivel mundial.

Los nombres de microorganismos patógenos como la *Salmonella spp.*, *Escherichia coli* (*E. Coli*) y otros son ahora comúnmente utilizados en conversaciones de todos los días cuando se hace referencia a casos de brotes debido a enfermedades transmitidas por alimentos (ETA). Esta familiarización por parte del consumidor ha sido el resultado de un mayor acceso a la información, no solo a los medios convencionales como la prensa y la televisión, sino también por la expansión de los nuevos medios de información como son internet y los procesos que en ella ocurren, como serían los mensajes en cadena. Sin embargo, en muchas ocasiones, la información adquirida es inapropiada, no se encuentra fundada en evidencia médica o científica y como tal causa falsas expectativas y reacciones irracionales, lo que dificulta una correcta apreciación de los riesgos reales que se derivan de problemas en la inocuidad de los alimentos.

Independientemente de la percepción que existe por parte de los consumidores sobre este tema, la realidad es que los problemas de inocuidad en alimentos causan daños serios a la salud de los consumidores y pérdidas económicas significativas

para las fábricas implicadas y las cadenas comerciales que distribuyen estos productos, así como efectos serios en la exportación de productos y en su demanda.

Muchos de los Estados Miembros del IICA han sufrido directamente estas consecuencias cuando sus productos han sido implicados en ETA por brotes en consumidores provenientes de los países de destino de sus exportaciones. En consecuencia, los procesadores y exportadores de alimentos han debido contar con suficientes conocimientos y argumentos para demostrar que operan sus procesos bajo estrictos programas de producción y que estos aseguran la distribución de productos inocuos.

Para ello, programas como las buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas de manufactura (BPM), procedimientos operacionales estándares de saneamiento (POES) y el Programa de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés), se han ido implementando de manera paulatina y cada día con mayor extensión, como esfuerzos voluntarios adicionales al cumplimiento de las normas oficiales que los países establecen a través de sus sistemas regulatorios.

Es de esperarse que durante los próximos años se continúe experimentando una mayor presión para asegurar que los alimentos que se ofrezcan a la población sean nutritivos, saludables e inocuos. Este fenómeno se encontrará influenciado por la relación que se establece entre consumidores, procesadores y agencias reguladoras.

En los últimos años, los brotes de ETA han pasado a las primeras planas de los medios. Recientes apariciones de *Salmonella spp.* en mantequilla de maní, chiles jalapeños y melones, así como de *E. coli* O157:H7 en espinacas y carne molida han sido abordados con una amplísima publicidad, lo que ha afectado la confianza de los consumidores tanto en los sistemas de producción como en los que supervisan la operación de los establecimientos que procesan y producen alimentos. Incluso ha llevado a que autoridades de diversos países cuestionen seriamente sus sistemas regulatorios.

La rápida difusión de la información tiene un efecto positivo, ya que al aumentar el conocimiento sobre los productos y daños en una gran masa de la población, esta tomará medidas precautorias y es de esperarse que disminuya el número de víctimas potenciales. Así como la prensa y medios de comunicación pueden transmitir información de manera inadecuada, permitirían también llevar a los consumidores conocimiento e información que permita reducir el riesgo. Se espera que durante los próximos años haya una mayor utilización de estos medios por parte de los gobiernos y del sector privado para mejorar las capacidades de los consumidores en temas de inocuidad alimentaria y de nutrición.

El interés por mejorar la inocuidad de los alimentos empezó indirectamente con el desarrollo de alimentos con mayor vida útil. Al incrementarse su tiempo de duración

en anaquel, indirectamente se controlaba el crecimiento de ciertos microorganismos. Sin embargo, los nuevos productos muchas veces han sido responsables de introducir peligros de inocuidad relacionadas con las técnicas de preservación y procesamiento intensivo.

Debido a esto y como respuesta a las diversas regulaciones establecidas por los países, los procesadores han invertido cantidades significativas de dinero y tiempo en la implementación de programas de inocuidad que permitan minimizar los riesgos de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA), mediante el control preventivo de riesgos. Se espera que con el avance del comercio, el mayor conocimiento por parte de los consumidores y como respuesta a los problemas experimentados en los últimos años, surjan más normas públicas y privadas y haya mayor exigencia en los procesos de producción.

Un ejemplo de esto es la reciente aprobación en los Estados Unidos de una norma para el etiquetado de los alimentos de acuerdo con su país de origen, *Country of Origin Labelling* (COOL, por sus siglas en inglés). A pesar de que algunas regulaciones pueden ser consideradas violatorias de acuerdos comerciales dentro del marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC), las empresas que deseen participar en los mercados deberán cumplirlas, lo que causará un aumento en los costos de producción y en las demandas tecnológicas de las empresas, particularmente aquellas de tamaño pequeño y mediano.

Finalmente, en el tema de inocuidad de los alimentos, en los próximos años se continuará con los esfuerzos para armonizar las regulaciones entre países, donde el Codex Alimentarius seguirá siendo el espacio preferido para llevar a cabo estas negociaciones. Para participar activa y eficientemente en estos espacios, se requerirá que los Estados Miembros del IICA continúen con programas y metas claras y produzcan la evidencia científica necesaria para sustentar sus demandas, por lo que es vital incrementar las capacidades de los profesionales que tengan a su cargo estas responsabilidades.

e. El regreso al cultivo de productos tradicionales

Como consecuencia de los cambios que se iniciaron en la década de los ochentas del siglo pasado, específicamente por el proceso de globalización y liberalización de la economía, los países adjudicaron prioridad al sector agrícola con el fin de estimular la producción para la exportación. La expectativa era generar el ingreso necesario para la adquisición de alimentos, mediante la producción y venta de aquellos productos que tuvieran una mayor ventaja competitiva.

Como resultado de esta política, se descuidó la producción de alimentos considerados como básicos para el consumo interno y, en cierto sentido, se dismantelaron los sistemas de apoyo y de estímulos que los soportaban, lo que creó un equilibrio

delicado entre países. Sin embargo, es justo reconocer que recientemente estas decisiones resultaron benéficas para la sociedad en general, al poder contar con alimentos básicos a precios muy bajos y atractivos.

El fuerte aumento en los precios de los alimentos experimentado durante el 2007 y parte del 2008 provocó un estado de incertidumbre en todo el mundo, que afectó primariamente a aquellos países que dependían fuertemente de la importación de productos básicos para alimentar a su población. También se cuestionó el éxito de las políticas implementadas, debido a los impactos que representaban en sus economías.

Ante esto, los gobiernos han iniciado esfuerzos por revertir esa tendencia y poner más atención a la producción de alimentos básicos dentro de sus propias fronteras. Esto los ha conducido a desarrollar propuestas de fomento a la producción de alimentos tradicionales, especialmente cereales y granos. Por ejemplo, en la Región Andina, el tema fue abordado en junio del 2008 en la II Reunión del Grupo Ad Hoc de Seguridad Alimentaria, donde los gobiernos de los países andinos se comprometieron a adoptar una serie de acciones para contrarrestar los efectos del alza del precio de los alimentos, tanto a nivel de políticas macroeconómicas, como en la implementación de medidas específicas por productos y la puesta en marcha de estímulos para la producción.

En el caso del Perú, se han establecido programas de promoción de la producción y el consumo de cultivos agrícolas nacionales que sustituyan productos alimenticios importados. Para ello se estableció el Consejo Nacional de Seguridad de Abastecimiento Agroalimentario, cuyo objetivo es realizar el monitoreo y el seguimiento de la evolución de la oferta, demanda, precios y disponibilidad de los principales productos agropecuarios en los mercados.

En Bolivia, por su parte, se creó la Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos para apoyar a los productores en la producción agropecuaria y su comercialización, lo que ha contribuido a la estabilización del mercado de productos agropecuarios. Para ello se estableció el “Programa productivo para la seguridad y soberanía alimentaria” y se creó el “Fondo para la reconstrucción, seguridad alimentaria y apoyo productivo”.

En Ecuador, se establecieron créditos especiales para fertilizantes y semillas para pequeños agricultores. También se desarrolló un plan de emergencia para reactivar la producción y productividad de los pequeños y medianos productores del agro, con el fin de solucionar los problemas ocasionados por los fenómenos naturales de las inundaciones. Además, se otorgan subsidios a los insumos agroquímicos y se exoneran del impuesto al valor agregado (IVA) los bienes de capital y los insumos agrícolas.

En Centroamérica, en el marco del Consejo Agropecuario Centroamericano, se han establecido diversas acciones dirigidas al estímulo de la producción regional. En abril del 2007, se estableció un “Acuerdo especial sobre la estrategia regional para la producción y el comercio de granos básicos”, que contempla los siguientes objetivos:

- a. Incrementar la producción regional de granos básicos de manera significativa, gradual y sostenida con miras a reducir la dependencia de importaciones y alcanzar el autoabastecimiento con aumentos en la productividad y reducción de las pérdidas postcosecha.
- b. Integrar una red de especialistas en tecnología para promover una oferta regional en tecnología e innovación que contribuya a mejorar la productividad, la calidad de la producción y la transformación de granos básicos.
- c. Fortalecer la oferta y facilitar el acceso de seguros y de servicios de garantía que faciliten el acceso a recursos financieros, especialmente a los pequeños y medianos productores.
- d. Estimular la inversión y mecanismos de coinversión para la rehabilitación y modernización de la infraestructura para el acopio, almacenamiento y procesamiento de granos básicos.
- e. Apoyar mecanismos de relación, tales como contratos o convenios de comercialización entre productores organizados y sus compradores para facilitar la prestación de servicios, asegurar la transacción de compra venta, pactar precios de referencia, entre otros.
- f. Promover marcos institucionales que faciliten el diálogo y las relaciones entre actores de las cadenas relacionadas con los granos básicos en el ámbito regional, incluidas las relaciones entre los sectores público y privado.

Sin duda, los países pondrán más atención a sus sistemas de producción nacional; sin embargo, para hacerlo de manera competitiva y sostenible, deberán crear nuevos paradigmas que les ayuden a evitar los errores del pasado, el paternalismo y la corrupción. Particularmente, deberán diseñar mecanismos que ayuden a evitar los choques causados por las variaciones en precios internacionales y por los costos en los insumos, en especial aquellos asociados con los combustibles.

La posibilidad de producir alimentos básicos debe aprovecharse para estimular la incorporación de los pequeños y medianos productores a la corriente comercial y su inserción en las cadenas agroalimentarias. Asimismo, se deben desarrollar mecanismos de relación entre estos y productores organizados, industriales y comerciantes, lo cual propicie condiciones de eficiencia, calidad y equidad a lo largo de la cadena. En síntesis, el momento actual parece ser propicio para estimular los

negocios agrícolas alrededor de la producción de alimentos tradicionales y reducir con ello los coeficientes de dependencia de las importaciones.

Algunas reflexiones finales

Luego de la revisión de las ideas expuestas en este documento, surge la interrogante acerca de la importancia de realizar un análisis sobre este tema y tratar de aventurar predicciones sobre si estas tendencias se mantendrán en el mediano plazo. Ciertamente se podrán dar muchas respuestas, pero para los autores, el análisis periódico sobre estas tendencias ayuda a los actores del sector privado a desarrollar planes estratégicos que les permitan tomar decisiones oportunas en la producción y definir las innovaciones necesarias para mejorar su posición competitiva en los mercados donde participan, a partir del conocimiento de las demandas y expectativas de los consumidores.

Este análisis también le permite al sector público comparar y, en caso necesario, corregir o implementar intervenciones que apoyen a los actores de los agronegocios con una visión de mercado.

Para el productor, tener acceso a este conocimiento le permitirá comprender mejor el rol tan importante que desempeña, como punto de partida para asegurar que los alimentos, fibras y combustibles que llegan a los consumidores, cumplen con los estándares internacionales y privados. Al mismo tiempo, le generará un mayor grado de concientización acerca de las decisiones que tome en sus fincas, las cuales afectarán indiscutiblemente los patrones alimenticios de muchas personas en zonas quizás desconocidas para él.

Para el IICA, un análisis de esta naturaleza contribuye al diseño de programas de cooperación técnica que permitan fortalecer la institucionalidad, crear capacidades e introducir nuevas herramientas para que los actores de los agronegocios tomen las mejores decisiones.

Literatura consultada

New York Times. 2008. *Budgets Squeezed, Some Families Bypass Organics*. Consultado 31 oct. Disponible en http://www.nytimes.com/2008/11/01/business/01organic.html?_r=6&partner=rssnyt&emc=rss&oref=slogin&oref=slogin&oref=slogin&oref=slogi.

Yunus, M. 2009. *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. US.

Fairtrade Labelling Organizations International. 2009. *Fairtrade FAQs*. Disponible en www.fairtrade.net.

Information Resources INC. 2008. *Consumer Report Watch 2008*.

El agroturismo como diversificación de la actividad agropecuaria y agroindustrial

Marvin Blanco M. y Hernando Riveros S.

.....

Introducción

La oportunidad de vincular la agricultura con el turismo ha sido visualizada desde hace algún tiempo por diversas instituciones como una alternativa para la reactivación de las zonas rurales. Así surge el agroturismo, como una actividad recreativa incluida dentro de las modalidades de turismo en espacios rurales, donde se pueden articular una o varias de las fases relacionadas con la producción agropecuaria, además de la agroindustria, la artesanía o la gastronomía.

El agroturismo se suele llevar a cabo en fincas de tamaño pequeño o mediano, cuyos propietarios lo ejercen como una forma de diversificar los ingresos de su negocio principal. Para ello se aprovecha la capacidad instalada en la propiedad y el saber hacer tradicional. Además, se agregan otros productos y servicios complementarios, tales como alojamiento, alimentación y venta de productos. Esto proporciona mayores oportunidades de empleo para la propia familia y otras personas de la localidad donde se desarrolla dicha actividad.

Así pues, el agroturismo es todavía un modelo por explotar, que puede contribuir a que permanezca una economía basada en las actividades rurales y agropecuarias de pequeños y medianos empresarios, así como los paisajes rurales, las costumbres y la cultura local. Este reto va más allá de los alcances de los empresarios y enfrentarlo requiere de acciones concertadas entre los gobiernos locales y los operadores privados, dentro de una visión de territorio.

En el presente documento se clarifican algunos conceptos y se brindan diversas orientaciones para la promoción del agroturismo como alternativa de diversificación de las fincas agropecuarias y las agroindustrias rurales en determinados espacios rurales.

Concepto y características

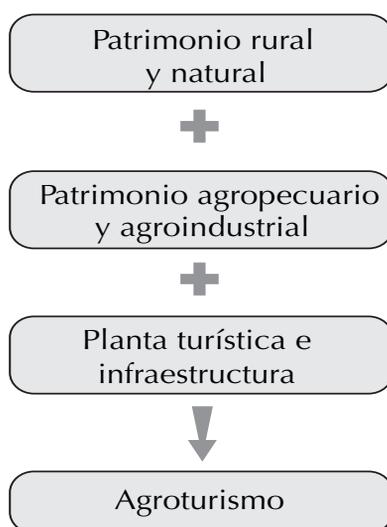
El agroturismo es una de las modalidades del turismo en espacios rurales, en el que se incluyen el turismo rural, el ecoturismo y el turismo de aventura, entre otros. De acuerdo con la definición de la Organización Mundial del Turismo (OMT), citada por

Barrera (2006), el agroturismo es la actividad que se realiza en explotaciones agrarias (granjas o plantaciones), donde los actores complementan sus ingresos con alguna forma de turismo en la que, por lo general, facilitan alojamiento, comida y oportunidad de familiarización con trabajos agropecuarios.

En varios países, los conceptos de turismo rural y agroturismo se consideran como sinónimos y a menudo se presenta confusión en la descripción de las ofertas. En sentido estricto, son dos productos distintos: en el primero se privilegia el disfrute de la vida rural y el contacto con sus pobladores, sin destacar específicamente las prácticas agropecuarias; mientras, el segundo tiene como eje de su oferta las actividades propias de las explotaciones rurales, tales como cosecha, ordeño, rodeo, trilla, elaboración de conservas, asistencia en la alimentación y cuidado de los animales. Estas actividades se combinan con otras recreativas (caminatas por los alrededores de la finca, avistamiento de aves, cabalgatas, paseos en bote y visitas a los alrededores a pie o en carreta, entre otras). Ambas modalidades proveen “experiencias rurales”, se complementan y crean oportunidades para que los visitantes tengan contacto directo con la agricultura, la ganadería y las áreas naturales.

Entonces, el producto agroturístico aprovecha el patrimonio agropecuario y agroindustrial de un determinado lugar para ofrecer visitas que resultan de interés para un cierto segmento de turistas. Para su disfrute, se ofrecen también servicios de alojamiento, alimentación y venta de productos frescos y procesados en las fincas o en las comunidades aledañas y se crea la infraestructura necesaria para su acceso. La suma de todos estos elementos define el producto agroturístico, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Conformación del producto agroturismo.



Fuente: Elaborado con base en IICA 2000.

En general, las fincas dedicadas al agroturismo son pequeñas. Por ejemplo, en Chile más del 30% de los establecimientos poseen menos de cinco hectáreas y el 73% se dedica a la agricultura tradicional, donde las actividades productivas predominantes son la ganadería, la horticultura y la lechería (Constabel *et al.* 2008).

Beneficios del agroturismo

La actividad del agroturismo ha sido considerada por entidades públicas y privadas como una de las estrategias para dinamizar el desarrollo de las zonas rurales por su capacidad de contribuir a la generación de ingresos adicionales a los productores agropecuarios y pequeños agroprocesadores. El paisaje natural y agropecuario, las prácticas culturales ancestrales y la elaboración artesanal de productos son recursos inherentes a la vida rural, que valorizados a través del turismo pueden complementar y diversificar las economías de muchas familias rurales.

Sin duda, esta actividad ofrece un espacio para poner en práctica las reflexiones teóricas y académicas sobre los beneficios de visualizar el desarrollo rural dentro de un enfoque de territorio, recordar que la actividad rural va más allá de lo agropecuario, valorar la importancia de los empleos y los ingresos no agrícolas, y comprender la importancia de la identificación, caracterización, explotación y preservación de los recursos y los activos locales específicos, para generar procesos de bienestar en territorios rurales (Riveros y Blanco 2003).

Oferta en crecimiento

La propuesta recreativa de las fincas dedicadas al agroturismo consiste principalmente en recorridos por el campo e instalaciones para conocer, aprender y experimentar con las distintas tareas que allí se realizan. Esta labor puede ser activa o pasiva, en función de los gustos y deseos de los propios clientes. También es frecuente que se ofrezca alimentación y hospedaje, en respuesta a las exigencias del turista y a la necesidad de diferenciar el producto de modalidades turísticas similares. En la Figura 2 se citan las distintas actividades que pueden concebirse dentro del agroturismo.

Figura 2. Actividades del agroturismo.



Fuente: Elaborado con base en Barrera 2006.

No obstante, el agroturismo todavía es una actividad minoritaria, que apenas representa entre el 5% y 10% del turismo rural en países como España. Ha sido poco estudiada y aún no es reconocida en muchos países como una oferta diferenciada del turismo rural. Sin embargo, los cambios de hábitos de los turistas están provocado un crecimiento de la demanda, ante la cual se han desarrollado productos como los *tours* de café, muy de moda en América Central, México y Colombia. De la misma manera, se han comenzado a diseñar otras ofertas a partir de visitas a plantaciones de cacao, piña, banano, uva, pimienta o nopal, donde los visitantes aprenden sobre la historia y técnicas de cultivo y procesamiento hasta culminar con la degustación del producto.

A menudo estas ofertas no se promocionan mediante el empleo literal del término agroturismo, sino simplemente como *tours* a granjas o fincas. Por ello es normal que no se vean reflejadas en las estadísticas oficiales del turismo o en los folletos de las agencias de viajes. Para el caso chileno, es posible identificar paquetes turísticos que ofrecen un conjunto de prestaciones para el disfrute del agroturismo. Entre las opciones más comunes están las siguientes (Constabel *et al.* 2008):

- Día de campo: visita por un día completo a una finca agropecuaria para conocer sus principales actividades, degustar comida típica y reconocer los sectores aledaños.
- Fin de semana en el campo: estadía de dos o tres días en una finca o pueblo rural para conocer, participar en actividades agropecuarias, disfrutar de actividades recreativas, hospedaje y gastronomía típica.
- Vacaciones en la granja: estadía por una semana o más tiempo, donde se ofrece una variedad de opciones recreativas - turísticas basadas en la granja, con base en un servicio de hospedaje.

- Circuitos y rutas agroturísticas: recorridos de cierta duración que combinan el conocimiento de parajes naturales con el modo de vida de las comunidades visitadas.

Para Budowski (2001), el principal obstáculo para el desarrollo del agroturismo es la carencia de personal entrenado para interpretar de forma atractiva y con suficientes conocimientos científicos las prácticas que más atraen a los turistas. Tampoco se ha “explotado” la forma de satisfacer el interés de los visitantes por participar en la cosecha de productos agrícolas o en la elaboración de un queso, por ejemplo. En muchas de las ofertas, además, falta interacción y prevalece el efecto demostrativo, por razones de tiempo, de logística o porque no siempre el producto de interés está disponible durante todo el año.

Vinculación con la agroindustria

Entre las actividades agroindustriales que primero se consideraron como atractivas para el desarrollo turístico, se encuentran el vino y los quesos, con ofertas desarrolladas en Europa que luego se han replicado en América Latina. El turismo agroindustrial es un producto de desarrollo reciente, aunque en países como España o Argentina es posible encontrar guías donde se promocionan diversas visitas a empresas que elaboran quesos, embutidos, aceites, agua mineral, vinos, pan, miel de abeja, conservas de frutas, cueros y artesanías, así como la visita a centros tecnológicos, parques industriales y granjas porcinas, avícolas y ganaderas. En la mayoría de casos, la entrada es gratuita, se ofrecen degustaciones y se brinda la oportunidad de comprar en el sitio. En general, son empresas que aplican procesos artesanales o en pequeña escala y buscan por medio de estas visitas dar a conocer sus productos.

Asimismo, la articulación de varias fincas y agroindustrias en una “ruta agroalimentaria” se ha convertido en un instrumento novedoso de promoción de productos con identidad territorial, por ejemplo el tequila en México, el queso Turrialba en Costa Rica o la yerba mate en Argentina. En esta modalidad turística, se integran productos de agroturismo, ecoturismo, turismo rural, los cuales se organizan en itinerarios, donde el visitante encuentra diferentes ofertas para conocer y degustar productos con identidad territorial, así como la gastronomía local. A menudo esta oferta se combina con visitas a sitios naturales, museos, ruinas arqueológicas, monumentos históricos, además de servicios de alimentación y hospedaje integrados.

Elementos para su promoción

El agroturismo debe competir con otras modalidades turísticas posicionadas en el mercado, como el ecoturismo y el turismo de aventura, por lo que es necesario que su oferta sea el resultado de un proceso serio de planificación y ejecución, con una visión a largo plazo, sobre la base de políticas claras y ampliamente divulgadas, una legislación adecuada y un código de ética con reglamentos y directrices operacionales.

Algunos de los elementos por considerar en la promoción de programas y proyectos de agroturismo y los servicios que se ofrezcan en ese marco corresponden principalmente al producto turístico, a los requisitos de las fincas y las agroindustrias rurales, y a las características de los oferentes. A continuación se hace referencia a estos elementos:

● El producto turístico

En relación con el producto turístico, se requieren las siguientes acciones en orden de prioridad:

- a. Definir con detalle el producto turístico por vender, para lo cual, como lo señalan Crosby y Moreda (1996), se debe crear un buen diseño, resultado de una combinación adecuada de elementos tangibles e intangibles, como atractivos, equipamientos, infraestructuras, servicios, actividades recreativas y valores simbólicos que brinden beneficios capaces de atraer a grupos determinados de consumidores, porque satisfacen las motivaciones y expectativas relacionadas con su tiempo libre.
- b. Creer en el producto turístico diseñado, de forma que se transmita al turista autenticidad.
- c. Posicionar el producto, darlo a conocer a los operadores de turismo, hacerlo localizable, generar imagen y recordación. El producto debe ofrecer una experiencia memorable, capaz de satisfacer las necesidades de los turistas que apuestan por él para disfrutar el estilo de la vida rural.

● Requisitos de las fincas y las agroindustrias rurales

No todas las fincas y agroindustrias tienen las mismas posibilidades de encarar con éxito un negocio de agroturismo. Algunas poseen ventajas comparativas que facilitarán su comercialización, por ejemplo: cercanía con centros poblados, con lugares receptores de turismo masivo o ubicación en rutas de paso. También ayuda si los establecimientos están localizados en una zona de gran belleza paisajística, si los productos se obtienen por medio de técnicas de procesamiento tradicionales, si se aplican buenas prácticas agrícolas y de manufactura y si se presta especial atención al uso de energías renovables, recuperación de desechos, tratamiento de aguas residuales, reducción de humo y ruido, y reciclaje de envases y embalajes.

Las visitas a las plantas agroindustriales deben ser atractivas para el turista y muy seguras. En ese sentido, es necesario adecuar las instalaciones de modo que los visitantes puedan efectuar recorridos por el lugar y observar e incluso participar en los procesos, cuando las condiciones lo permitan, a fin de comprender la forma como se cultivan, cosechan y elaboran los productos agroindustriales. Estos

recorridos, así como las prácticas demostrativas, deben diseñarse de manera que no haya peligro de accidentes, como quemaduras, heridas, inhalación de humo o caídas en escaleras. Es deseable también que las instalaciones dispongan de espacios adecuados para explicaciones sobre los procesos, degustaciones, exhibición y venta de productos.

● Sobre los oferentes

El agroturismo es una actividad que requiere de ciertas características especiales en el oferente o en el productor, quienes combinan factores como cultura, estrategia y actitud emprendedora individual, junto con vocación asociativa para incursionar, mantenerse y alcanzar el éxito. Además, la actividad debe generar retornos económicos que cubran las necesidades financieras para realizar ciertas inversiones mínimas, como construcción de senderos para recorrer las fincas, ventanales para observar los procesos agroindustriales, infraestructura de alojamiento y servicio de comidas, entre otras.

Frydman, citado por Dieckow (2007), destaca, entre los factores que permiten el éxito en los emprendimientos de servicios, la generación de la idea, la búsqueda de ventajas competitivas, el posicionamiento, la publicidad, los atributos del paquete de servicios, las técnicas de ventas y la política de precios.

Desde el enfoque de desarrollo rural territorial, los emprendimientos agroturísticos deben ser gestados y administrados por las familias propietarias de las fincas o de las plantas agroindustriales, a fin de que el valor agregado quede en el lugar y se conserven las tradiciones agroindustriales, gastronómicas y culturales que son la razón de ser del agroturismo. Para las mujeres y jóvenes rurales, esta actividad puede convertirse en una alternativa viable para la generación de empleo, con lo cual se evita la migración y el desarraigo familiar.

Por último, es fundamental la organización de los diferentes actores locales vinculados con la oferta agroturística. Como parte del fortalecimiento de la oferta, debería propiciarse la conformación de redes empresariales locales en las que participen hoteles, restaurantes, transportistas, agencias de turismo, agroindustriales rurales, artesanos.

Reflexiones finales

Indudablemente el agroturismo constituye una importante alternativa para el desarrollo de negocios rurales con sus consecuentes efectos en la generación de empleo e ingresos. Sin embargo, las entidades, públicas y privadas, promotoras y auspiciadoras de este tipo de iniciativas deben adjudicar especial cuidado para que estos indicadores de crecimiento estén acompañados de verdaderos procesos de desarrollo. Para ello se

necesita propiciar la vinculación directa de actores locales en estos emprendimientos y velar por el mantenimiento de las culturas y los patrimonios locales, que son sus activos más importantes.

Hay elementos básicos que requieren acciones inmediatas: mejorar la oferta en aspectos como servicio al cliente, calidad, higiene y orden; propiciar la organización de oferentes de productos y servicios; establecer alianzas entre esos oferentes y los gobiernos locales; rescatar y poner en valor las tradiciones y los saberes locales que permitieron el desarrollo de procesos, productos, recetas y hábitos de consumo.

El primer mercado disponible será el turismo local, que sería el primer cliente potencial por captar y satisfacer. Las experiencias y el buen nombre desarrollado sobre esta base permitirán luego la llegada a turistas internacionales interesados en la cultura y tradiciones. En todos los casos, este será un turista especial, que seguramente no se presente en grandes volúmenes, pero sí con expectativas muy específicas que hay que saber atender.

Se debe priorizar el desarrollo de capacidades locales a nivel de gobiernos, de docentes y técnicos vinculados con acciones de desarrollo local, empresarios y pobladores rurales, así como la construcción de ambientes de confianza que faciliten la formulación y puesta en práctica de acciones colectivas.

Literatura consultada

- Barrera, E. 2006. Turismo rural: nueva ruralidad y empleo rural no agrícola. Montevideo, UY, CINTERFOR-OIT.
- Budowski, G. 2001. Modalidades agroturísticas y sus limitaciones (en línea). San José. Consultado 26 mayo 2009. Disponible en www.una.ac.cr/ambi/ambien-tico/107/budowski.htm.
- Constabel, S; Oyarzún, E; Szmulewicz, P. 2008. Agroturismo en Chile. Caracterización y perspectivas. Santiago, CL, Fundación para la Investigación Agraria, Universidad Austral de Chile.
- Crosby, A; Moreda, A. 1996. Desarrollo y gestión del turismo en áreas rurales y naturales. Madrid, ES, Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística.
- Dachary, A. 2003. Rutas culturas y cotidianidad en el mundo rural. Seminario Turismo rural y su contribución a la creación de empleo y a la conservación del patrimonio. Asunción, PY.
- Dieckow, LM. 2007. Factores de gestión claves para la incursión, continuidad y éxito en el agroturismo en Misiones, Argentina. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2000. *Cultivating Agritourism. A guide for establishing agritourism resource centers in the Caribbean*. BB. 41p.
- Riveros, H; Blanco, M. 2003. El agroturismo, una alternativa para revalorizar la agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local. Lima, PE, IICA-PRODAR. 33 p.

Estructuración de un mercado de capitales para financiar el sector agropecuario. Desarrollo de esquemas novedosos

Luis José Lizarazo Murillo

Si la competitividad es la capacidad de un producto para mantenerse en el mercado a través del tiempo, una forma de alcanzarla es mediante la acción y esfuerzo eficiente de los componentes involucrados en la producción y en las actividades que ocurren hasta llegar al consumidor final.

El concepto de comercialización involucra la producción, el mercado y todos los servicios que se requieren para que los negocios se cumplan. Por consiguiente, es ahí donde se realiza el mayor número de acciones dentro de un proceso de transformación productiva. Por ello se dice que la comercialización es el acelerador de la producción y el mercado, el faro que la orienta.

Una práctica que contribuye a la eficiencia del mercado es aquella que involucra el descubrimiento de los precios, en libre competencia, de los productos y servicios que requieren sus transacciones comerciales.

El análisis de los márgenes de comercialización indica que del precio que paga el último consumidor, el mayor porcentaje corresponde a los servicios de la comercialización. De ahí surge la importancia de desarrollar el mercado de tarifas donde se cotice el transporte, el almacenamiento, el procesamiento, la clasificación, el empaque, los seguros y, con mayor razón, las tasas de interés. Además, por todos es conocido que el 90% o más de la producción agrícola y sus operaciones comerciales requieren financiamiento.

Por estas razones, la exigencia de garantías, la oportunidad de la emisión y cobro, y los costos del otorgamiento son los temas que se tratan en el presente documento. La conceptualización inicial, la producción, el mercado y los servicios como componentes del comercio tienen sentido cuando se les trata como un todo y no de forma independiente. Es decir, de poco sirve financiar la producción si no se consideran los requerimientos financieros para tratar, transformar y colocar los productos en las condiciones, lugar y tiempo que exige el mercado. Todo el esfuerzo en la producción se pierde si no se cuenta con la capacidad de negociación para salir al mercado.

Para nadie es un secreto que los productores agropecuarios no han sido los clientes preferidos de los bancos privados. Esto se ha manifestado en la calidad y tipo de garantías exigidas, el análisis prolongado de las solicitudes que las convierte en extemporáneas, la coincidencia de fechas de vencimiento con las del mercado y la creencia de que la

producción agrícola es altamente riesgosa. Una alternativa fue la creación de entidades de crédito estatales (cajas agrarias, bancos de producción, fondos de desarrollo, entre otros). Sin embargo, por múltiples razones de orden económico y político, su funcionamiento no ha sido el más eficiente y transparente. Unidas a los programas de desregulación y apertura, casi todas estas entidades han desaparecido.

Además, prácticamente ha sido eliminada la regulación bancaria que establecía que parte de los depósitos recibidos fueran a financiar el sector agropecuario, lo que afecta principalmente a los pequeños y medianos agricultores.

Si se analiza con detenimiento el factor de riesgo que, posiblemente, es el que más afecta la decisión de financiar el sector agropecuario, se puede observar que en realidad no es tan válido, ya que en la producción agrícola el riesgo es igual o ligeramente superior a la de cualquier otro proceso productivo. Quizás los seguros agrícolas no han tenido el desarrollo esperado, no solo por el costo que ello implica, sino por considerarlo poco necesario ante la baja incidencia de catástrofes naturales.

No ocurre lo mismo con el riesgo de mercado y la volatilidad de los precios (caída para los productores). Este sí ha sido el talón de Aquiles de la producción agropecuaria. Desafortunadamente, el productor agrícola no analiza con regularidad el mercado para tomar la decisión de qué, cuándo, dónde, cuánto, para quién y a qué precio producir.

A partir de un análisis detallado de esta situación, es posible determinar tres causas principales:

- a. La falta de mercados nacionales organizados, donde fácilmente puedan fluir ofertas y demandas para enfrentarse y descubrir precios.
- b. Información de precios y mercados nacionales incompleta, poco representativa y fiable.
- c. Carencia de agentes comerciales que presten servicios de asesoría comercial y faciliten la realización de los negocios.

Es común escuchar que hay exceso de información. Sin embargo, para las entidades financieras locales, no ha sido fácil elegir la mejor fuente ni tampoco producir la información económica requerida, por falta de un mercado organizado que la genere. En consecuencia, estas entidades enfrentan serias dificultades para evaluar y dar seguimiento a los proyectos de producción que se les presenta para su financiamiento y, por lo tanto, desconocen sus probabilidades de éxito.

Las deficiencias en la organización del mercado y la falta de investigación en el sector financiero para evaluar la factibilidad de su negocio, las sufren y pagan los productores agrícolas, quienes deben ofrecer garantías adicionales y pagar tasas de interés más altas a plazos cortos, que no tienen relación con el desarrollo del proceso productivo

y comercial. La reacción lógica de los productores menos necesitados es abandonar la producción, con las consecuencias que ello implica. Mientras, quienes carecen de alternativas, generalmente los medianos y pequeños, deben aceptarlas o recurrir al financiamiento del comerciante o del agroindustrial que requiere de sus productos y exige el compromiso de su venta sin pasar por el mercado.

Aunque se ha hecho referencia a los problemas de financiamiento derivados de la banca comercial privada, esto no significa que todas las dificultades por las que atraviesa la producción agrícola provienen exclusivamente de este sector. Se debe reconocer que existe un sinnúmero de factores de diferente índole vinculados con el financiamiento, los cuales siguen afectando al sector agropecuario.

Por ejemplo, no es común encontrar en los países fuentes alternas de financiamiento que ofrezcan garantías seguras para el inversionista, que el productor pueda brindar, y que combinen la oportunidad del crédito con bajos costos, instrumentos financieros que lo formalicen y mercados donde se pueda negociar.

A las debilidades mencionadas se suman las deficiencias que presenta la estructura del sector, como los bajos niveles de desarrollo tecnológico, el débil proceso de formación de una clase empresarial agrícola, la atomización de la propiedad rural, la permanencia de canales tradicionales de comercialización agrícola y la alta vulnerabilidad de los ingresos de los productores ante pequeñas caídas de los precios, las cuales han contribuido a que el flujo de capitales hacia el campo haya sido exiguo.

En resumen, se puede decir que en el sector agrícola se han registrado niveles de inversión menores a los requeridos y que, por lo tanto, se necesitaba desarrollar un nuevo mercado de capitales que le permitiera al sector agropecuario obtener liquidez a bajo costo, satisfacer sus necesidades, adelantar procesos de renovación tecnológica y modernización administrativa y alcanzar mayor competitividad.

En varios países de América Latina, se han implementado a través de los mercados organizados “de físicos” (de contado) las llamadas “bolsas de productos para negociar físicos”, instrumentos financieros respaldados por subyacentes agrícolas, los que hasta la fecha han tenido muy buena aceptación por parte de los productores y de los inversionistas.

Para lograr la aceptación y, en consecuencia, el éxito, el desarrollo del mercado de capitales ha tenido que responder a las necesidades de los productores rurales y a la seguridad de los inversionistas. Entre las respuestas, se consideraron las siguientes: tasas de interés moderadas para el productor y atractivas para el inversionista; disponibilidad inmediata o a corto plazo de los recursos; utilización de los inventarios como garantía; aceptación de garantías mobiliarias; desarrollo de pactos de venta a término; contratos *forward*; mecanismos para comprometer recursos financieros; posibilidades de liquidación financiera de pactos de venta; generación de mercado secundario para redención de títulos y papeles de subyacentes agrícolas; desarrollo de servicios

que permitan el acceso a los mercados de futuros para cubrirse contra riesgos por variación de precios; integración entre productor y agroindustrial en los procesos de financiamiento y capitalización.

Instrumentos financieros desarrollados

Certificados de depósito de mercancías (CDM)

Desde hace muchos años, han existido los almacenes generales de depósito en todos los países de América Latina. Sin embargo, por múltiples razones, su uso ha estado restringido a mercancías procesadas y a servir de almacenes fiscales en la importación de bienes de capital. Gran parte de los almacenes generales de depósito pertenecen a los bancos comerciales privados y han utilizado los certificados de depósito como un instrumento facilitador del crédito, en vista de que este funge como garantía prendaria, donde la prenda es el mismo producto depositado en el almacén.

En gran medida, el hecho de que los bancos comerciales hayan sido los principales promotores del desarrollo de este instrumento, condujo a que el usuario de un certificado de depósito obligatoriamente lo utilizara como respaldo para que se le emitiera un bono de prenda (“Warrant”), el cual debía ser descontado en el respectivo banco a la tasa de interés establecida.

Con la liberalización del comercio y la desregulación de los mercados, los certificados de depósito y otros instrumentos financieros conexos han ido cobrando importancia en la transición hacia nuevos mercados que ofrecen mejores condiciones de financiamiento. Esto ha implicado que en muchos países se hayan debido adecuar los almacenes para reunir las condiciones que requieren los productos agrícolas y así conservar su calidad a través del tiempo. También se han tenido que modificar las leyes y reglamentos que regulan estas instituciones.

Con los cambios anotados y utilizando el mercado desarrollado por las bolsas de productos (mercado de físicos), se diseñó un contrato que permite negociar el “certificado de depósito” en una operación llamada de “reposito”, en la cual el dueño hace una venta inmediata y recompra a plazo el certificado de su mercancía. Esta operación le permite al dueño de un producto almacenado disponer de recursos inmediatos para mejorar su liquidez y vender el certificado con el compromiso de recomprarlo en un lapso determinado.

Aparentemente, este instrumento no tiene nada de novedoso, pero se pueden anotar algunas de las ventajas para el dueño del producto, como las siguientes:

- a. Obtener tasas de interés menores a las que tendría que pagar en el sector financiero tradicional, pues con este instrumento se ha abierto un nuevo mercado de capitales, donde se descubre en competencia abierta la tasa de interés.
- b. Después de obtener el certificado de depósito, los trámites son muy pocos, ya que se reducen a dar un mandato de negociación y endosar el CDM, el cual queda depositado en la bolsa.
- c. No se afectan los cupos de crédito.
- d. No se requieren registros notariales.
- e. El inventario se mantiene en buenas condiciones.
- f. La mercancía sirve de garantía y el “apalancamiento” en muy poco, pues no se utiliza ninguno de los activos fijos para respaldar el crédito.

A su vez, para el inversionista representa una nueva alternativa de excelente rentabilidad, debido a las siguientes razones:

- a. Obtiene una tasa de interés superior a la que obtendría si deposita su dinero en un banco comercial (la amplitud entre las tasas activa y pasiva del sector bancario ha contribuido al éxito del instrumento).
- b. La operación tiene bajo riesgo. Si bien es cierto que la mercancía está depositada y representa la garantía de la operación, el puesto de bolsa por intermedio de su “cámara de compensación” adquiere la responsabilidad ante el inversionista de pagar el principal más los intereses en caso de que al vencimiento del contrato de recompra no se presentara el reportado.
- c. Hay flexibilidad en la operación, representada en la existencia de un mercado secundario que le permite recuperar su liquidez en el momento que lo requiera.

Los títulos de bienes muebles

En la búsqueda de alternativas de financiamiento para el sector agropecuario, se ha desarrollado la titularización de activos muebles. Esta es una herramienta financiera que permite generar liquidez a propietarios de activos, que garanticen un flujo futuro de ingresos.

El sistema consiste en emitir títulos con cargo a un patrimonio autónomo, constituido por los bienes y activos cedidos por un originador o por los flujos de caja futuros de una plantación en plena producción, más los flujos futuros de una nueva plantación sembrada. Para ello se utiliza un contrato de fiducia mercantil, con el objeto de vincular inversionistas para financiar el desarrollo de actividades productivas.

Este proceso ha permitido canalizar recursos financieros a bajo costo, brindar la oportunidad de una mayor utilización de los recursos productivos, incrementar la oferta de productos, comprometer nuevas siembras, soportar períodos muertos de las nuevas plantaciones y desarrollar un instrumento de inversión a largo plazo.

El procedimiento no reviste mayores complicaciones y se resume en la realización de las actividades que ejecutan los siguientes participantes:

- a. El originador de los títulos, propietario de los activos que deben ser transferidos a la sociedad fiduciaria encargada de formar y administrar el patrimonio autónomo.
- b. La bolsa de productos, encargada de colocar los títulos en el mercado financiero, donde asisten los inversionistas para comprar los títulos.
- c. La empresa operadora, que es la encargada de acompañar y supervisar técnicamente el proceso productivo.
- d. La entidad oficial responsable de la vigilancia de la operación financiera.

La aplicación de la titularización sobre subyacentes agropecuarios se ha puesto en práctica en varios países de América Latina y se le ha denominado de diferentes formas según el país. Así se tiene la cédula de producto rural (CPR) de Brasil, los certificados de venta agropecuaria a término (CEVAT) de Colombia y los certificados agropecuarios a término (CAT). En los apartados siguientes se presenta una breve descripción sobre la manera de operar de cada uno de estos instrumentos.

Cédula de producto rural (CPR)

La CPR es un instrumento que permite formalizar los términos de un negocio. Por ejemplo, un ganadero se compromete a entregar en una fecha futura una cantidad determinada de carne con una calidad previamente acordada y, por otra parte, un industrial o comercializador de carne se compromete a recibir el producto especificado. Con ello se garantiza su abastecimiento en términos de calidad y cantidad a un precio definido en un mercado transparente. El valor total del negocio es entregado al productor por adelantado, con el fin de que este pueda realizar la actividad productiva y logre ofrecer como garantía de cumplimiento un aval bancario.

El esquema operativo es muy sencillo, aunque desde el punto de vista técnico requiere un alto conocimiento de manejo y administración ganadera. El ganadero acude al Banco de Brasil, presenta sus credenciales como miembro de la Asociación Brasileña de Cebú (ABCZ) e informa sobre la disponibilidad, propiedad y características de su ganado, y manifiesta su interés de participar en el programa de financiamiento con CPR. El Banco verifica la información suministrada e inicia un estudio catastral de los bienes del ganadero. Terminado el estudio, la ABCZ con su equipo técnico se encarga de verificar las condiciones del ganado y evaluar la disponibilidad de implementos, infraestructura, potreros, pastos y forrajes. Luego determina si el ofrecimiento posee las condiciones para ser cumplido.

Con el dictamen favorable, el BB elabora las CPR donde se especifican: el producto por otorgar, el número de animales que serán entregados al comprador, la fecha y lugar de entrega y las características de edad y peso. Los títulos representados por CPR se ofrecen a los corredores de bolsa, quienes actúan en representación de los inversionistas en la subasta pública que realiza el BB.

Al rematar el título, el inversionista adquiere el compromiso de recibir el producto a su vencimiento y pagar el valor en el momento del remate. El BB, que en este caso representa al ganadero, traspasa inmediatamente el valor total al ganadero, menos una tasa por servicios según sea el plazo de vencimiento de la CPR.

En caso de que el ganadero por cualquier motivo no pueda honrar el compromiso, el BB se responsabiliza de entregar en la fecha acordada los novillos estipulados en la CPR.

El aval brindado por el BB ha sido un factor muy importante para los inversionistas y de ahí se deriva la aceptación de las CPR en el mercado. Se puede decir que en este caso el BB actúa como cámara de compensación, que asume la posición de vendedor frente a los compradores de las CPR.

Títulos de venta agropecuaria a término (CEVAT)

Los títulos de venta agropecuaria a término (CEVAT) siguen la misma estructura de las CPR, con la variante de que pueden liquidarse de forma financiera mediante la cobertura de un premio pactado desde el comienzo. Esta diferencia le ha dado al instrumento una gran liquidez, lo que atrae hacia el mercado a un gran número de pequeños y medianos inversionistas (ahorradores) de la ciudad.

La ganadería de ceba (engorde) ha sido el sector donde se ha puesto en práctica este título. El proceso de titularización seguido por la Bolsa Nacional Agropecuaria de Colombia demuestra la factibilidad de este instrumento para ser desarrollado con otros productos y en muchos otros mercados.

A continuación se describe el proceso:

- a. Se inicia con el ganadero, quien es el originador del título. Primero debe inscribirse ante una empresa operadora, contratada por la Bolsa, que es la encargada de acompañar el proceso y acreditar que el ganadero cumple con las condiciones establecidas para ser parte de la actividad.
- b. Después de la inscripción, esta empresa visita a los ganaderos aceptados, y selecciona y valora los novillos objeto de titularización.
- c. Realizado este trámite, el ganadero suscribe un contrato con la Sociedad Fiduciaria para traspasarle la propiedad de los novillos y constituir el patrimonio autónomo.
- d. La Sociedad Fiduciaria emite los títulos y los entrega a las firmas comisionistas del puesto de bolsa para que sean colocados en el mercado financiero.
- e. El dinero obtenido de la colocación de los títulos es transferido a los ganaderos, quienes ceban los novillos en un plazo determinado en el título.
- f. Al final del período, los novillos cebados son comercializados por la empresa operadora, la cual transfiere los recursos a la Sociedad Fiduciaria y esta se encarga de redimir los títulos, cubrir los costos del proceso y entregar al ganadero el valor restante de la venta.

Toda la operación está respaldada por la Cámara de Compensación de la Bolsa, la cual, a su vez, es supervisada y controlada por la Superintendencia de Valores.

Los contratos avícolas a término (CAT)

Los contratos avícolas a término son contratos de entrega a plazo adecuados a las particularidades de la industria del pollo, que permiten obtener capital de trabajo para las empresas que financian los insumos a corto plazo. El sistema consiste en que el productor de pollo negocia con la firma distribuidora, que a su vez es la que le financia los insumos. El productor se compromete a entregar una cantidad determinada de carne de pollo en un plazo acordado, con condiciones específicas de calidad y a un precio prefijado. Además, acepta que se descuenten del valor total los créditos otorgados.

A su vez, el comprador de pollo, que es la firma distribuidora que ha entregado los insumos para la producción, se compromete a recibir la carne de pollo el día estipulado, pagar el precio acordado en una fecha posterior (45 días) del día de entrega y fraccionar el pago en los términos que indique el vendedor.

El derecho que adquiere el productor con el contrato a término para que se le pague en el tiempo estipulado, es lo que le permite obtener financiamiento y negociar un

nuevo contrato, donde cede parte del derecho de pago. Para ello autoriza a la empresa compradora de la carne de pollo (distribuidora) a pagarle directamente a quien haya adquirido este derecho, acepta pagar una tasa de interés y estipula que se le entregue la diferencia entre el valor del contrato a término y el valor cedido.

Por otra parte, el comprador (inversionista) se compromete a pagar el valor presente de lo cedido a la tasa de interés pactada, acepta el plazo estipulado para que la empresa distribuidora de pollo le reintegre el dinero y posteriormente entrega el dinero del préstamo a la empresa distribuidora que le financió los insumos.

Otras aplicaciones del sistema

El esquema de titularización de ganado de ceba ha sido modificado para adaptarlo a las condiciones propias de la producción y comercialización de cerdos. En vez de considerar a cada animal de forma individual para conformar el patrimonio autónomo, se toma el inventario total como unidad y se le da un valor específico, sobre el cual se calcula el valor total de respaldo para la emisión de los títulos. Esto requiere que durante todo el proceso productivo se mantenga el inventario en las condiciones iniciales, lo que le permite al productor extraer los animales que alcanzan su acabado óptimo, previa reposición de animales con las características especificadas en el inventario.

De igual manera, en el caso de emisión de títulos para financiar siembras de palma aceitera, el patrimonio autónomo fue conformado por los flujos de caja futuros de una plantación en plena producción, más los flujos futuros de la nueva plantación sembrada. La plantación actual soporta el pago de los intereses (cupones) y la nueva, el pago del capital. Esta modalidad le permite al productor soportar el pago de la deuda durante los períodos muertos de la plantación.

Importancia de la inocuidad de alimentos para los pequeños productores de las Américas

Marcos X. Sánchez-Plata

Introducción

Las enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) forman parte de la industria alimenticia desde sus inicios. De hecho, muchos de los productos alimenticios desarrollados fueron conceptualizados con el objetivo de eliminar un peligro de inocuidad en un alimento específico. Es así como el concepto de inocuidad y su aplicación a nivel del consumidor, productor y distribuidor debe manejarse integralmente para una protección adecuada de la población. Por ello es importante tomar en cuenta el nivel de conocimiento del consumidor acerca del tema, cómo afecta este conocimiento su poder de decisión en la compra de alimentos, cuáles esfuerzos se han implementado o están disponibles para los procesadores, y cómo los casos de brotes y enfermedades impactan económicamente a la industria. En el presente artículo se espera responder a estas interrogantes.

Conocimiento del consumidor

En los últimos años, los brotes de ETA han pasado a las primeras planas de los medios. Brotes recientes de *Salmonella spp.* en pistachos, mantequilla de maní, jalapeños y melones, así como brotes de *E. coli* O157:H7 en espinacas y carne molida han causado una alta diseminación de información a los consumidores con respecto al tema de la inocuidad de alimentos.

Otro caso importante ha sido la presencia de melamina, un adulterante tóxico, como suplemento proteico en ingredientes usados para preparar balanceados de mascotas y fórmulas infantiles de nutrición. Incluso la melamina usada como adulterante para aumentar el valor económico de estos ingredientes, como contenido de proteína, ha sido vinculada con un brote significativo de mortalidad infantil en China.

La rápida distribución de la información se podría relacionar con una potencial reducción en el número total de casos, debido a que se le puede informar al consumidor acerca del alimento causante de ETA (si aún se encuentra en el mercado) y evitar su consumo. Además, los medios permiten transmitir mensajes directamente al consumidor acerca de cómo se deben consumir ciertos alimentos y qué prácticas seguir para su

manejo. Sin embargo, la transmisión de los mensajes por los medios no es siempre la más idónea y muchas veces crea confusión en el consumidor, lo cual afecta el consumo de productos alimenticios no necesariamente responsables de los brotes.

Por ejemplo, una encuesta reciente, relacionada con el brote de *Salmonella* en mantequilla de maní, determinó que un 93% de la población conocía el asunto e identificaba al organismo como el agente causante. Este caso en particular ha provocado como mínimo 636 casos en 44 estados de EE.UU. y ha sido vinculado con nueve muertes, lo cual ha generado que por mucho tiempo el tema se encuentre en las primeras planas de los medios.

Sin embargo, los mismos encuestados no identifican las marcas de producto implicadas en el brote y lo generalizan a otras marcas, lo cual conduce a una reducción significativa en el consumo de mantequilla de maní, que afecta a toda la categoría del alimento. Debido a esto, muchas veces los esfuerzos de control por parte de la industria han sido adoptados en grupo, como gremio productor, debido a que en casos específicos, los consumidores responsabilizan al alimento sospechoso, sin diferenciar procesadores o marcas específicas.

Asimismo, casos de brotes ligados a un producto específico importado de un país en particular han impactado las exportaciones de ese país y han afectado gravemente las industrias a nivel local, lo que reduce los niveles de aceptación no solamente de los productos implicados de la misma categoría, sino también de cualquier otro alimento proveniente del país que ha sido identificado como causante del problema. Ejemplos de este tipo incluyen un caso de *Salmonella* en melones de Centroamérica y jalapeños de México.

Además de los medios, ciertos gobiernos y algunos productores han implementado campañas de información al consumidor para mejorar el manejo de alimentos en el hogar y así minimizar el riesgo de inocuidad. Sin embargo, estas campañas han tenido poco éxito en cambiar las prácticas del consumidor en casa.

En América Latina, la información al respecto tiende a ser limitada, debido a que existe poco interés de la población en reportar los casos de ETA. Por el contrario, en países desarrollados, existen programas de vigilancia y monitoreo que por lo menos recopilan información sobre casos, brotes y agentes causantes de ETA. Además, su identificación permite reconocer los más frecuentes y, a su vez, desarrollar medidas de control específicas para minimizar el riesgo.

Por ejemplo, un estudio comprensivo acerca de los efectos de las ETA y sus agentes en los EE.UU. indicó que anualmente ocurren 76 millones de casos, cerca de 3000 hospitalizaciones y alrededor de 5000 muertes, con un costo estimado de aproximadamente US\$7000 millones (Mead *et al.* 2000). Los costos relacionados con ETA tienen que ver con la pérdida de productividad de los afectados, gastos médicos, problemas legales asociados, caída en las ventas, entre otros.

En los últimos años, los avances en laboratorios y trazabilidad han permitido identificar casos de ETA en países de América Latina y sus fuentes. Recientemente en Chile, se presentó un caso de listeriosis en quesos, que provocó más de 100 afectados y por lo menos cinco fatalidades en la población.

El consumo en general de quesos similares de otros procesadores ha sufrido una caída significativa y la empresa implicada en el brote no ha sido capaz de volver a operar. Aún no se terminaba de medir el impacto de dicho brote, cuando se pudo identificar un evento parecido ligado a carnes procesadas, con un número similar de casos y fatalidades y con el mismo resultado de pérdida económica, cierre temporal de operaciones, y las consecuentes implicaciones en reguladores y público en general para crear programas que eviten casos relacionados en el futuro.

La familiarización del consumidor con el concepto de inocuidad ha sido el resultado del aumento en la distribución de la información por medios convencionales, como la prensa y la televisión. Sin embargo, en ocasiones el conocimiento del consumidor ha sido influenciado, para bien o para mal, a través de nuevas fuentes informativas no siempre confiables como el internet y otras comunicaciones electrónicas.

Muchas veces la información derivada de estos medios no es la más apropiada y a menudo causa confusión y falsas percepciones en los consumidores. Esto dificulta una correcta apreciación de los riesgos de inocuidad en alimentos y una apropiada implementación de planes de protección del consumidor. La prensa y medios desempeñan un papel importante en la percepción de los consumidores, debido a que influyen la manera de pensar y los hábitos de consumo del público. Su función debe ser informativa, sin crear pánico.

Esfuerzos de procesadores

El interés por mejorar la inocuidad de los alimentos en productos alimenticios empezó indirectamente en el desarrollo de alimentos con mayor vida útil. Al aumentar el tiempo de duración de los alimentos en anaquel, indirectamente se controlaba el crecimiento de ciertos microorganismos. Sin embargo, los nuevos productos muchas veces han sido responsables de introducir nuevos peligros de inocuidad relacionados con las técnicas de preservación y procesamiento intensivo, ya que las condiciones originales del alimento han sido alteradas.

Debido a ello y como medidas de ajuste a la implementación de regulaciones en diferentes países, los procesadores han invertido cantidades significativas de dinero y tiempo en la implementación de programas de inocuidad que permitan minimizar los riesgos de ETA, mediante el control preventivo de peligros. Muchas veces, los requerimientos de los clientes han obligado a ciertos procesadores a implementar estos programas para calificar a dichos mercados, lo cual muchas veces tiene un costo significativo que afecta la competitividad.

Las buenas prácticas agrícolas (BPA) y las buenas prácticas de manufactura (BPM) son programas básicos que detallan las condiciones mínimas para producir o procesar los alimentos y minimizar el riesgo de peligros de inocuidad. Programas como el “Análisis de peligros y puntos críticos de control”, conocidos como HACCP, han sido desarrollados y universalmente aceptados como programas de protección de los alimentos. Estos programas se basan en la implementación de medidas preventivas que identifican peligros y determinan las medidas de control o intervenciones para minimizar dichos riesgos y así proveer un alimento inocuo.

Otros programas de más reciente aparición incluyen las normas ISO 9000 y 22000, el programa de *Safe Quality Food* (SQF) y otras herramientas similares de gestión de la calidad que se vienen implementando en la industria para mejorar las condiciones de inocuidad de los alimentos. Muchos países ahora requieren que ciertos alimentos identificados como más peligrosos sean procesados en plantas donde se dispone de estos programas.

Desafortunadamente, estas nuevas certificaciones y programas privados de auditorías implican un costo que los pequeños productores muchas veces no pueden asumir. Estas diferencias afectan la competitividad de algunos países y complican la comercialización de productos, ya que se introducen nuevas barreras reguladoras que dificultan el acceso a mercados.

Se han desarrollado numerosos esfuerzos para permitir el acceso a información relacionada con programas de inocuidad para pequeños productores a través de diferentes organismos como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la Organización Mundial de la Salud (OMS), entre otros.

Otras iniciativas nacionales han permitido desarrollar cursos de capacitación de disseminación a pequeños productores con relativo éxito en las etapas iniciales de implementación. Sin embargo, el reto para estos empresarios es complicado, debido a los costos de mantenimiento y actualización de los programas, las nuevas regulaciones, su implementación futura y la falta de acceso al conocimiento.

Efecto en las exportaciones de alimentos

En la mayoría de los casos de ETA ligadas a productos importados, se ha observado una disminución en sus importaciones y la implementación de nuevos requisitos para que alimentos relacionados sean producidos en condiciones que controlen el peligro de inocuidad. En algunos casos, se han cerrado mercados por completo y se ha afectado la categoría del producto o la percepción del país ligado al evento.

Recientemente, se han implementado regulaciones más exigentes requeridas al país de origen del alimento, lo cual permite la trazabilidad del producto. En EE.UU. se estableció la regulación de *Country Of Origin Labeling* (COOL), la cual requiere que productos derivados cárnicos y otros productos agrícolas sean identificados con su país de origen.

Uno de los procesos más efectivos para reducir el número de casos potenciales asociados a un brote de ETA es la aplicación apropiada de programas de retiro o decomiso del producto de mercados. En países desarrollados, el proceso de retiro de productos, usualmente muy costoso, no solo es voluntario por parte de la empresa, sino que puede ser requerido por organismos oficiales ante la sospecha de un peligro de inocuidad. En algunos casos, los retiros de productos de EE.UU. se han aplicado en el país de origen y en los países hacia donde se exportaron los productos.

En setiembre del 2009, el *Food and Drug Administration* (FDA) de los Estados Unidos implementó un programa que exige tanto a productores locales como a importadores de alimentos reportar sospechas o casos confirmados de productos que puedan haber entrado en las cadenas de distribución y que sean un peligro para la población. Este programa, conocido como *Reportable Food Registry*, tiene como objetivo facilitar el proceso de identificación de los alimentos implicados y su retiro del mercado como medida de protección al consumidor; es obligatorio para todo procesador y comercializador de alimentos en el país.

Lastimosamente, no existen procesos formales de retiro de productos del mercado en muchos países de América Latina, pero se han visto retiros de productos de supermercados efectuados por las empresas extranjeras. Esto ha generado recomendaciones para que se realicen cambios en la regulación, con el fin de incluir procesos de retiro de alimentos, voluntario y oficial, en algunos países de la región. Recientes casos de brotes en la región han aumentado la concientización de las empresas, productores y agencias reguladoras acerca de la necesidad de crear sistemas de trazabilidad de producto para poder identificar y detener la comercialización de los lotes causantes de brotes y enfermedades o que conlleven un riesgo de inocuidad al consumidor.

Los casos recientes como melones centroamericanos contaminados con *Salmonella*, jalapeños de México identificados como causantes de *Salmonella* y otros productos de exportación, demandan de los países de América Latina la implementación de controles necesarios que minimicen el riesgo de inocuidad en sus productos. De lo contrario, se corre el riesgo de cerrar mercados y perder competitividad, mientras se afecta a la industria, al país y a su competitividad agrocomercial.

Armonización de regulaciones

En el caso de inocuidad alimentaria, los brotes recientes con implicaciones internacionales han provocado un aumento en los requisitos que deben ser aplicados a los productos de exportación entre países. Esto ha causado la proliferación de regulaciones que a menudo carecen del soporte técnico o científico necesario para justificar tales medidas. Debido a esto, se han implementado esfuerzos de armonización, para que las regulaciones implementadas sean respaldadas por argumentos legítimos y no sean la causa de barreras de comercio, como se ha presentado en el pasado.

Las reuniones del Codex Alimentarius cumplen el propósito de proveer el espacio necesario para discutir las regulaciones impuestas para el comercio entre países. En esta organización, se presentan y discuten los requisitos por implementarse y los esfuerzos de armonización de las regulaciones vigentes. En casos aislados en los que se den diferencias entre países, se realizan reuniones en la Organización Mundial de Comercio, específicamente ante medidas consideradas como trabas al comercio por los países afectados. Muchas recomendaciones y estandarizaciones a nivel de inocuidad han sido creadas por este organismo, pero queda mucho trabajo que completar en vista de la alta variedad de productos, peligros y presentaciones que afectan la industria de los alimentos.

Además, existen otros esfuerzos privados como las normas ISO, el *Global Food Safety Initiative* (GFSI) y otros grupos comerciales que evalúan programas de inocuidad y certificaciones y avalan programas que sus miembros utilizan. Por ejemplo, este grupo de GFSI agremia las cadenas de supermercados y distribuidores de alimentos más importantes del mundo, lo que obliga a procesadores grandes y pequeños a estar pendientes de las medidas sobre inocuidad tomadas por estos grupos.

Recientemente el GFSI decidió aceptar de manera equivalente programas de normas privadas como el *Safe Quality Foods* (SQF) 100 y 2000, el *British Retail Consortium* (BRC), el ISO 22 000, el *International Food Standards* (IFS), entre otros. Por ello, los pequeños productores deben evaluar cuál de estos programas es requerido por sus clientes actuales y potenciales, y cuál podrá ser implementado más fácilmente en sus operaciones.

Futuro de la inocuidad de los alimentos

A pesar de la implementación de medidas de control y programas como el HACCP en los países desarrollados y países en desarrollo, aún se presentan casos de brotes y retiros de productos en países considerados avanzados en el área. En EE.UU. se han evidenciado casos recientes en vegetales y derivados del maní. En Canadá, por su parte, se presentó un brote importante con embutidos y listeriosis, y continuamente en países europeos se identifican brotes de ETA asociados con problemas en el control de patógenos o contaminantes químicos.

Esto ha obligado a muchos países a implementar procesos más rigurosos para reducir los casos de ETA y retiros de productos por sospechas de contaminación. Nuevas iniciativas como el SQF, ISO 22 000, BRC y otros programas de gestión de la inocuidad probablemente se constituirán en necesidades para las empresas interesadas en acceder a nuevos mercados y a mantener sus mercados de preferencia.

Las auditorías que realizan terceras partes para monitorear la correcta implementación de estos programas y certificar su idoneidad se están convirtiendo en costos adicionales para los procesadores. Asimismo, auditorías anuales, o según la periodicidad solicitada por el cliente, se están convirtiendo en factores de competitividad para determinar gremios y países que pueden competir en el mercado globalizado.

Por otra parte, los esfuerzos de los consumidores y grupos de protección cada vez más informados en el tema afectarán el desarrollo de las regulaciones y el mecanismo con el que las instituciones oficiales avalarían la producción de alimentos. Recientemente, por ejemplo, se han introducido propuestas de legislación para crear una oficina de administración de la inocuidad para los alimentos en algunos países. Incluso hubo una propuesta legislativa de crear un organismo oficial *Food Safety Administration* en los EE.UU. dedicado solamente a la inocuidad y a la coordinación de actividades de otros organismos afines como el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y el USDA y la Administración de Drogas y Alimentos (FDA, por sus siglas en inglés).

El argumento de apoyo a estas propuestas se basa en que, a pesar de que ciertos ministerios cuentan con programas de inspección y control de la inocuidad de los alimentos, el sistema no ha sido suficiente para reducir los casos de ETA de manera aceptable. Luego de un año récord en el número de proyectos legislativos introducidos en temas de la inocuidad (por lo menos ocho paquetes presentados por legisladores en el 2009), se estima que una de las propuestas de regulación conocida como el *Food Safety Enhancement Act* del 2009 (H.R. 2749) sea aprobada en el 2010. Se espera que esta regulación pase a ser un nuevo referente en los programas de control de la inocuidad y protección al consumidor en EE.UU. Por ser un cliente importante para los productores de las Américas, la implementación de esta regulación requiere una preparación adecuada para afrontar los nuevos retos regulatorios que se puedan introducir.

Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de Alimentos

El IICA, a través de sus programas de inocuidad de alimentos y promoción del comercio, participa en discusiones para crear sistemas de inspección que avalen la inocuidad de alimentos, tanto para consumo interno como para su exportación. Su capacidad técnica le permite incorporar respaldos científicos, organizacionales y logísticos que faciliten el proceso de formulación de regulaciones y toma de decisiones, como mediador entre las diferentes entidades relacionadas.

El Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos fue creado con el propósito de facilitar el acceso a información a productores en las Américas que permita satisfacer requisitos de mercado y desarrollar capacidades de una manera competitiva. Desde su creación en el 2002, el programa ha sido capaz de posicionarse en este campo y ha diseñado programas y metodologías que tienen como objetivo principal el desarrollo de capacidades para responder a las exigencias del mercado en materia de inocuidad y calidad.

Algunos de los retos que el programa afronta incluyen la creciente demanda diversificada de alimentos a nivel global, la cual se acompaña de requisitos de calidad e inocuidad de los productos que dificultan muchas veces el acceso de ciertos productores a mer-

cados competitivos. Debido a ello, uno de los objetivos del programa es el desarrollo de capacidades para atender la normativa internacional, que comprenda temas como calidad, sanidad e inocuidad de los alimentos, bioterrorismo y bioseguridad, certificaciones diferenciadas, sellos de equidad y de bienestar laboral, entre otros.

Algunas de las actividades realizadas incluyen programas de apoyo a gremios productores, ya sea de la pequeña o mediana industria, creación de capacidades en el área de inocuidad y oferta de cursos de capacitación con respecto a requisitos de exportación, programas de inocuidad e implementación a nivel comercial. Finalmente, el programa puede ofrecer respaldo científico a la formulación de marcos regulatorios y programas de protección al consumidor en los Estados Miembros del IICA.

En el 2009, se contrató a un nuevo especialista en inocuidad de alimentos, con lo que se espera incrementar la presencia e impacto del programa en esta área. Para este objetivo, se han creado diversas metodologías de evaluación, capacitación y validación en el campo de la calidad e inocuidad de los alimentos que serán ofrecidas a los Estados Miembros, específicamente en alianzas con asociaciones de productores e instituciones gubernamentales.

Además, se desarrollaron metodologías para evaluar la aplicación de programas de inocuidad de alimentos, incluida la aplicación de programas HACCP, el control de patógenos en las cadenas de producción cárnica y el control y etiquetado de alérgenos en alimentos. También se crearon programas de capacitación en valor agregado de productos cárnicos en alianza con universidades de EE.UU. (*Universidad Texas A&M*, Universidad de Nebraska-Lincoln, Universidad Texas Tech y la Universidad de Georgia).

Con la creación de las metodologías de implementación de programas de calidad e inocuidad en alimentos disponibles para los Estados Miembros, se espera crear una demanda para su implementación con la cooperación de las oficinas del IICA en los diferentes países.

Las condiciones actuales de mercado y los recientes problemas de inocuidad de alimentos en el comercio entre países han creado la necesidad de mejorar capacidades en programas estandarizados que permitan a los Estados Miembros y a sus procesadores y gremios cumplir con regulaciones y estándares mínimos que faciliten el comercio y desarrollo de los negocios agrícolas del hemisferio. Sin embargo, los pequeños productores no pueden quedarse fuera de estas iniciativas, ya que afectaría su viabilidad y acceso a mercados. Por ello el Programa Interamericano y sus módulos de capacitación permiten la difusión de información y creación de capacidades para facilitar su integración competitiva en el área.

Literatura consultada

British Retail Standards. Disponible en <http://www.brcglobalstandards.com>.

Codex Alimentarius. Disponible en <http://www.codexalimentarius.net>.

Food Safety Enhancement Act of 2009. US. Congress. Disponible en <http://www.opencongress.org/bill/111-h2749/show>.

Global Food Safety Initiative. Disponible en <http://www.globalfoodsafetyinitiative.com>.

International Food Standards. Disponible en <http://www.ifs-online.eu>.

International Organization for Standardization. Disponible en <http://www.iso.org/iso/home.htm>.

Mead, PS. *et al.* 2000. *Food Related Illness and Death in the United States* (en línea). *Emerging Infectious Diseases* 5(5). Disponible en <http://www.cdc.gov/ncidod/eid/Vol5no5/mead.htm>.

Los sistemas de información de mercados agrícolas (SIMA) en las Américas

Frank Lam

.....

Introducción

En los países del hemisferio, la agricultura representa uno de los sectores que más atención ha provocado en los gobiernos, principalmente por la alta capacidad para generar empleos y riqueza. Además, este sector tiene la capacidad de crear estabilidad económica y social en las zonas rurales, donde generalmente los gobiernos no enfocan todos sus recursos para garantizar la demanda de necesidades básicas de sus pobladores.

Por más de dos siglos, la agricultura ha experimentado una serie de cambios en su estructura operativa. En un inicio sobresalieron las grandes haciendas ganaderas y plantaciones agrícolas. Luego el sector fue transformado por cambios tecnológicos con incrementos sustanciales en la productividad durante los últimos 50 años.

El presente se caracteriza por un sistema agrícola diversificado, orientado a suplir los mercados internacionales, regionales y locales, con acceso a tecnología y una creciente visión empresarial. Sin embargo, aún se observan sectores productivos, principalmente pequeñas y medianas agroempresas, que carecen de estos avances de manera total o parcial. Estas caras de la agricultura hacen que los servicios dirigidos al sector deban identificar claramente sus clientes, así como sus estrategias.

Uno de los elementos claves en el incremento de la competitividad de los negocios agrícolas en las Américas y el Caribe es, sin duda, la información de mercado, entendida como aquella información que puede ayudar a los tomadores de decisiones en la producción y comercialización de productos agrícolas e integra datos acerca de las necesidades de los consumidores. Esta información incluye, además, referencias acerca del comportamiento de los precios y volúmenes de los productos agrícolas, reportes empresariales de mercado, estimaciones de cosecha y hasta reportes climatológicos, entre otros.

La información de mercado busca principalmente la transparencia de los mercados, es decir, la cantidad de información que se pueda contar con respecto a un producto específico. Conforme mayor sea la disponibilidad de información, mayor será la transparencia que se tenga sobre ese producto. El sector agrícola se ve frecuentemente expuesto a información generada por los medios especializados y no especializados

en el tema de los nuevos mercados, tendencias de los consumidores, noticias sobre las empresas dedicadas a la distribución y procesamiento de productos agrícolas.

De igual manera, asociaciones de productores y empresariales generalmente cuentan con departamentos de mercadeo, cuya función principal es proveer de información clasificada de mercado a sus miembros. Por último, empresas involucradas en el comercio de productos agrícolas poseen equipos orientados a la inteligencia de mercados, con el objetivo de que su proceso de toma de decisiones se realice en condiciones totalmente favorables en el momento de sus negociaciones con clientes y proveedores.

Sin embargo, nuevamente una porción importante de participantes dentro del sector agrícola padece los estragos de la falta de información de mercados agrícolas, debido principalmente a la falta de una cultura empresarial para buscar información durante el proceso de toma de decisiones y, sobre todo, por la ausencia de una estrategia de promoción de la información de mercados agrícolas.

Definición de un SIMA

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), un SIMA consiste en un instrumento estructurado para la recolección, análisis y comunicación de información acerca de mercados y comercialización. Para los usuarios, este sistema debe estar diseñado para incrementar la transparencia del mercado y permitirles tomar decisiones más informadas de producción y comercialización.

Se espera que los usuarios de un SIMA alcancen los siguientes beneficios:

- a. Contar con mayor información sobre el mercado donde participan.
- b. Tomar decisiones mejor informadas.
- c. Planificar la producción y comercialización.

Al final, lo que en realidad se busca, es que los diferentes participantes, con la información disponible, puedan mejorar su rentabilidad en el negocio.

Los SIMA generalmente recolectan, analizan y diseminan diferente tipo de información para los usuarios. Uno de los elementos que con más frecuencia cambia en el mercado es el precio de los productos, por lo que los SIMA ponen énfasis en el monitoreo constante de los precios.

La recolección de precios dentro de un SIMA puede llevarse a cabo en diferentes niveles dentro de la cadena de comercialización y esto dependerá de su costo. Por lo general,

el nivel detallista es uno de los puntos donde comúnmente se toman los precios; es decir, se reporta el precio que los consumidores finales pagan por el producto.

También se realiza el monitoreo de los precios a nivel de mercados mayoristas, ya que este eslabón en la cadena de comercialización reúne y distribuye el producto. Finalmente, también existe la recolección de precios en el portón de la finca o la planta de empaque.

Para cada una de las etapas de la cadena de comercialización, existirán diferentes usuarios de la información; sin embargo, como se mencionó anteriormente, el monitoreo en cada una de estas etapas representa un costo adicional para el SIMA. En realidad, todo dependerá de las necesidades de información que tengan sus usuarios y el costo que implique recolectar esa información.

Para el SIMA, la información concerniente a los precios de los productos agrícolas pagados por el consumidor es bastante accesible y de fácil diseminación, ya que generalmente se encuentra disponible para los usuarios en tiempo real o, en muchos casos, unas cuantas horas después de su recolección. No sucede lo mismo con los precios tomados del nivel mayorista, nivel de finca o planta de empaque, donde estos son comunicados a los usuarios con una menor frecuencia que los precios al consumidor. Por lo general, muchos SIMA publican estos precios el día siguiente de su recolección o semanalmente.

La diseminación de la información de mercados dependerá también de las necesidades de los usuarios. En el caso de precios, esta se realiza principalmente a través de:

- a. Tableros ubicados en los principales mercados. Aquí se anuncian los precios vigentes. La información se encuentra disponible para el público, compradores y vendedores.
- b. Teléfonos celulares. Muchos SIMA ofrecen precios de ciertos productos agrícolas a través de la telefonía celular. Los usuarios se suscriben al SIMA para recibir la información. A diferencia del anterior, la información solo está disponible para los suscriptores.
- c. Internet. La diseminación de precios vía internet se ha convertido en un mecanismo de bajo costo y alto alcance para los SIMA. Generalmente, la información es colocada en la página web del SIMA en tiempo real o inmediatamente después de su recolección. Su difusión traspasa las fronteras del país.
- d. Medios locales. A través de los medios escritos, radiales y televisivos, muchos SIMA diseminan la información de mercado. Este tipo de estrategia le implica un proceso de negociación con los medios y muchas veces representa un costo adicional.

Importancia de la información de mercado

A medida que la complejidad de los agronegocios se incrementa y los mercados traspasan las fronteras, los tomadores de decisiones empresariales requieren de mayor cantidad y calidad de información de mercado.

La información de mercado se refiere a todos aquellos datos necesarios que permitan satisfacer las demandas de sus clientes involucrados en la producción y comercialización de bienes y servicios agrícolas. En este sentido, es importante para quienes toman decisiones no solo desde el punto de vista de la oferta, sino también desde la demanda, es decir, los consumidores, ya que estos también requieren de información oportuna para tomar las mejores decisiones en el momento de la compra.

En realidad la información de mercado permite mayor transparencia en las transacciones que se realizan entre compradores y vendedores, pues quienes participan en el mercado estarán más instruidos sobre las diferentes opciones de compra y venta existentes. En este sentido, a menudo cada participante maneja datos relacionados con la parte de la cadena de comercialización que le interesa. Por ello, muchas veces la información es más limitada con respecto al productor, que en relación con las demandas específicas de los consumidores.

La Organización de Información de Mercados de las Américas (OIMA)

A finales de 1999 y como una iniciativa del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA, por su siglas en inglés), se creó la OIMA, una red de cooperación integrada por instituciones gubernamentales o vinculadas al gobierno, cuyas funciones y objetivos principales consisten en recopilar, procesar y difundir información relativa a los mercados y a los productos agropecuarios.

Desde el 2004, a través del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, con sede en Miami, Florida, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) sirve como Secretaría Técnica de la OIMA.

Actualmente, la OIMA está representada por delegados primarios y secundarios de 28 países de América Latina y el Caribe (ALC). Así mismo, es gobernada por un Comité Ejecutivo elegido por sus países miembros y tiene como objetivos:

- a. Crear mecanismos que faciliten el intercambio de información de mercado de productos agropecuarios entre sus países miembros.
- b. Provocar las condiciones que faciliten el intercambio de experiencias y conocimiento técnico e identificar oportunidades de capacitación para mejorar los sistemas de información de mercado de los países miembros.

- c. Trabajar en la estandarización de la terminología, metodología, procesos y tecnología utilizada en los sistemas de información de mercado de productos agropecuarios.
- d. Promover el concepto de la información de mercado precisa, oportuna y confiable, para que contribuya a la eficiencia en el mercadeo de los productos agropecuarios y ayude a identificar oportunidades con respecto al tema.

Para el logro de los objetivos, la OIMA junto con el IICA, como Secretaría Técnica, han ejecutado acciones estratégicas, entre las que sobresalen:

- Realizar reuniones regulares de la OIMA y talleres especiales.
- Apoyar el intercambio bilateral y regional de especialistas.
- Revisar y difundir las mejores prácticas identificadas en la evaluación de los sistemas de información de mercados agrícolas (SIMA) para apoyar y orientar las iniciativas de mejora de los países miembros.
- Apoyar los esfuerzos de asistencia técnicas a organizaciones similares.
- Establecer alianzas institucionales basadas en las acciones de mejora identificadas en la evaluación de los SIMA.
- Identificar y dar prioridad a proyectos de asistencia técnica.
- Definir un proceso de acercamiento con organizaciones donantes internacionales, para contribuir con los proyectos de asistencia técnica identificados como prioritarios.
- Promover la colaboración mutua y el intercambio de conocimiento entre los países miembros de las regiones que forman parte de la OIMA.
- Desarrollar una guía de procedimientos por utilizar en los SIMA que sea reconocida internacionalmente.
- Diseñar un programa de talleres hemisféricos y regionales para administradores, basado en las mejores prácticas identificadas en la evaluación de los SIMA.
- Motivar el desarrollo de talleres de capacitación especializada para los recolectores de datos y reporteros de mercado, con el fin de estandarizar procedimientos y servicios.

- Promover en los SIMA el desarrollo de áreas y profesionales especializados en el análisis de los mercados domésticos e internacionales y contribuir con el desarrollo de talleres de capacitación.

Como mayores logros de la OIMA, a la fecha se destacan: a) la continua comunicación y coordinación entre los diferentes SIMA en el hemisferio dirigidas al intercambio de información; b) la cooperación horizontal generada a nivel regional; y c) el trabajo conjunto para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de sus miembros y para ofrecer un mejor servicio a sus usuarios.

Sin embargo, la OIMA aún se enfrenta a una serie de retos, entre los que se encuentran:

- Lograr una mayor estandarización de los términos, métodos y procesos de recolección de información de mercado.
- Educar a los usuarios a través de programas de sensibilización y capacitación que, además, sirvan para promocionar los servicios que ofrecen los SIMA, principalmente al sector agrícola privado.
- Establecer canales de comunicación de dos vías entre los usuarios y los SIMA, de manera que se logre un intercambio constante.
- Específicamente en la Región Caribe, consolidar la creación de los SIMA para lograr una mayor integración interregional.

Manejo del riesgo en las unidades agroempresariales

Marcelo Nuñez Rojas

.....

Introducción

Las actividades agrícolas y ganaderas están expuestas a factores de riesgo que pueden incidir de forma negativa en su desarrollo. A diferencia de otros sectores de la economía, el sector agropecuario es considerado por los inversionistas, entidades financieras, gobiernos y otros agentes económicos como un sector de alto riesgo, puesto que sus niveles de producción pueden ser afectados por factores adversos como: los desastres naturales, las condiciones climáticas, la volatilidad de los precios, entre otros.

Es evidente que las agroempresas enfrentan factores de riesgo que, en algunos casos, están fuera de su control; sin embargo, toda inversión que realicen están sujetas a riesgos inherentes a la administración gerencial que pueden ser minimizados con una adecuada planificación y manejo.

Las agroempresas que forman parte de cada uno de los eslabones de las diferentes cadenas agroproductivas, desde una pequeña finca productora de materia prima hasta una comercializadora de alimentos frescos, asumen riesgos que afectarían sus niveles de inversión, ingresos, costos y rentabilidad.

En relación con el manejo del riesgo, varios países de América Latina y el Caribe (ALC) implementan y desarrollan seguros agropecuarios como un instrumento importante para cubrir a las agroempresas de las incidencias negativas que afectan su desempeño y que están fuera de su propio control.

Sin embargo, el manejo de riesgo no solamente se reduce a la implementación y a la compra de seguros para las agroempresas, sino también a otro tipo de aspectos relevantes que deben ser tomados en cuenta y que son parte de la planificación y la gestión agroempresarial. Estos aspectos están directamente relacionados con temas como la producción, el mercadeo, el uso de la tecnología, el manejo de recursos humanos, los aspectos legales, entre otros.

El presente documento describe la importancia de la planificación en el manejo de los riesgos de las unidades agroempresariales, explica de forma breve algunos tipos de riesgos, expone algunas acciones estratégicas para su manejo y emite algunas conclusiones y recomendaciones generales.

La importancia de la planificación en el manejo de riesgos

Por lo general, las agroempresas de pequeña y mediana escala no cuentan con procesos de planificación adecuados. Si las agroempresas planifican sus actividades con una visión de mediano y largo plazo, mejorarían sustancialmente su desempeño en el marco de objetivos y estrategias definidas con anticipación y planificación.

Por lo tanto, en la medida en que las agroempresas cuenten con una planificación y manejo adecuados en diversos aspectos, podrán tomar decisiones que minimicen los riesgos de la actividad. Como resultado de la planificación, las agroempresas pueden disponer de instrumentos útiles para su desempeño y el alcance de las metas propuestas. Un ejemplo concreto de estos instrumentos es el plan de manejo del riesgo, que incluye una serie de actividades y medidas que coadyuvan en la prevención de problemas que afectan el desempeño de las agroempresas.

El plan de manejo del riesgo reviste cada vez más importancia para los agronegocios, porque constituye en un instrumento de prevención y minimización de los riesgos inherentes a la actividad. Por ejemplo, si una agroempresa se dedica a la producción de granos básicos y planifica adecuadamente el manejo de agroquímicos en los cultivos, podrá proteger la salud de sus trabajadores y disminuir las pérdidas por el rechazo del producto, debido a la presencia de agroquímicos en niveles más altos que aquellos exigidos y tolerados por los mercados (Pomareda 2007).

Por otro lado, las entidades financieras que manejan carteras de crédito dirigidos a diferentes sectores económicos otorgan cada vez mayor importancia a la planificación y evaluación del manejo de los riesgos. Este tema cobra mayor importancia para la otorgación del financiamiento a empresas vinculadas con la agricultura, debido a los riesgos relacionados con esta actividad que pueden afectar sus niveles de inversión, ingresos y rentabilidad.

Según la Agencia de Manejo de Riesgos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (RMA-USDA, por sus siglas en inglés), a finales de la década de los noventa solamente algunos productores intentaban controlar el riesgo en sus unidades productivas a través de instrumentos de planificación. Aunque se notaba un leve aumento del número de productores que planificaban sus actividades, había cierta tendencia ascendente en el uso de instrumentos estos. Por ejemplo, se observa un incremento de la implementación de un plan de mercadeo; sin embargo, esta práctica había sido adoptada solamente por uno de siete productores. Pocos productores utilizan herramientas analíticas, ratios, contabilidad, aunque muchos de ellos tienen acceso a las computadoras (USDA 1998).

Si bien, desde hace muchos años, el tema de la planificación del manejo de riesgos reviste importancia para los Estados Unidos, otros países han estudiado y adoptado el manejo del riesgo en la actividad agropecuaria. Tal es el caso de Uruguay, donde el Instituto Plan Agropecuario (PLANAGRO) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la

Agricultura (IICA) han realizado algunos trabajos relacionados con el tema. También se destaca el caso de la Argentina, donde el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca cuenta con una Oficina de Riesgo Agropecuario (ORA) que apoya el accionar de las dependencias y organismos descentralizados en temas relacionados con el manejo y evaluación de diferentes tipos de riesgo.

Sin embargo, para la mayoría de los países de ALC, las acciones de apoyo en el manejo del riesgo son relativamente nuevas o se han relacionado de manera exclusiva con la prevención de los desastres naturales, mediante sistemas de información o implementación de los seguros agropecuarios.

Tipos de riesgo en el desempeño de las agroempresas

La actividad agropecuaria tiene distintos tipos de riesgo que requieren de acciones oportunas y adecuadas. A continuación se describen los siguientes tipos de riesgo:

Riesgos que afectan la producción

- **Riesgos por cambio climático.** La producción agropecuaria depende en gran medida del comportamiento climático, el cual puede incidir de forma negativa en la producción. En los últimos años, los países han sufrido con mayor frecuencia los efectos de los cambios en las condiciones climatológicas, traducidos en fenómenos naturales adversos como: excesos de lluvia e inundaciones, sequías, heladas, mayores niveles de temperatura, entre otros.

Esta situación ha causado pérdidas en la producción, menores niveles de ingresos en el sector agropecuario, además de aumentar la vulnerabilidad de la seguridad alimentaria de los países.

- **Riesgos en el uso de tecnología inadecuada.** La introducción de tecnologías inadecuadas a la realidad de las agroempresas de pequeña y mediana escala podría generar riesgos en los procesos de producción. Por ejemplo: se pueden generar pérdidas económicas cuantiosas, debido a la introducción de un paquete tecnológico inconveniente, la compra de equipos con alto costo de mantenimiento y de baja eficiencia, la construcción de módulos de beneficio para el café y el cacao de difícil manejo, entre otros.

Riesgos por volatilidad de los precios, la comercialización y el mercadeo

- **Riesgos por volatilidad de los precios.** El mercado puede presentar una disminución de los precios de los productos y, consecuentemente, los ingresos proyectados por las agroempresas pueden reducirse, lo que afectará negativamente su rentabilidad,

su capacidad de pago y sus metas financieras. Por ejemplo: una oferta creciente de producción en el mercado internacional, más allá de los niveles proyectados, podría causar una disminución de precios y pérdidas para los agroempresarios.

- **Riesgos en la comercialización y mercadeo.** El proceso de comercialización y mercadeo pueden ser afectados por incumplimientos de contrato, tanto del proveedor como del comprador del producto. También pueden presentarse problemas en los sistemas de distribución y en los canales de comercialización utilizados. Por otro lado, la comercialización y el mercadeo pueden verse afectados por la sobreoferta de un determinado producto en el mercado, los cambios en las tendencias de consumo, la volatilidad de los precios, entre otros.

Riesgos financieros

- **Riesgos por iliquidez financiera.** Se presenta debido a un manejo gerencial inadecuado o por factores exógenos como: la disminución de los precios de mercado, la devaluación de la moneda nacional y la elevación de los costos de producción, entre otros. La agroempresa puede tener problemas por carecer de recursos “frescos” en el corto plazo y, por lo tanto, incumplir con sus obligaciones financieras.
- **Riesgos por insolvencia financiera.** En la medida en que las agroempresas elevan su nivel de endeudamiento, corren el riesgo de quedar insolventes. Esto significa que la agroempresa no podrá cubrir sus deudas y obligaciones financieras con la venta de sus activos. Las agroempresas insolventes generalmente no son elegibles para el financiamiento.
- **Riesgos por insuficiencia de capital operativo.** Una planificación inadecuada en los requerimientos de capital operativo podría llevar a la agroempresa a una insuficiencia de capital, lo que podría afectar su normal desempeño. Generalmente estos problemas son causados por financiamiento inoportuno o deficiencias en el diseño de la estructura de costos.

Riesgos legales y humanos

- **Riesgos por cambios en la política económica y social de los países.** Los gobiernos pueden tomar la decisión de hacer cambios en la política económica y social. Estos cambios pueden estar relacionados con la política impositiva (nuevos impuestos), mayores exigencias para la otorgación de financiamiento para el agro, mayores requerimientos ambientales que a corto plazo las agroempresas no podrían cumplir, la promulgación de una nueva legislación laboral, entre otros.
- **Riesgos por manejo de recursos humanos.** Las personas que trabajan en las agroempresas en algunos casos están expuestas a accidentes laborales, por lo que

se deben tomar medidas de seguridad para evitarlos. También existe el riesgo de enfermedad en los trabajadores y del abandono de sus labores, situación que afecta los procesos productivos y administrativos de las agroempresas.

Acciones estratégicas para el manejo de riesgos en el desempeño agroempresarial

En principio, es importante determinar de forma detallada los principales riesgos que pueden afectar el desempeño de la agroempresa. La etapa clave en el manejo de los riesgos es su identificación con la mayor precisión posible. Es recomendable prestar atención a los detalles en el manejo de las agroempresas, puesto que conforme crecen y se especializan, mayores serán los riesgos de funcionamiento. Una vez identificados, la agroempresa deberá adoptar una serie de acciones para su adecuado manejo (Crane 2004).

Sin embargo, no solo es necesario identificar los tipos de riesgos que amenazan el agronegocio, sino también evaluar la tolerancia por parte de las unidades productivas y las estrategias apropiadas para abordarlos. Por ejemplo, si todos los años se presentan problemas con la cosecha por efectos cambiantes del clima, se deben adoptar medidas que permitan evitar pérdidas con regularidad, posiblemente la compra de un seguro agropecuario para la cosecha o la introducción de nuevas variedades de cultivos tolerantes a estos cambios en el clima. Además, conocer y evaluar la tolerancia a los diferentes tipos de riesgos permite excluir formas de manejo inaceptables, protege las inversiones, las hace más eficientes y facilita la adopción de estrategias para un adecuado manejo (USDA 2005).

Acciones estratégicas para el manejo de riesgos que afectan a la producción

A continuación se presentan algunas formas para manejar los riesgos que afectan la producción:

- **Los seguros agropecuarios.** Sin duda, una medida de protección y prevención es la contratación de un seguro agropecuario. Por ejemplo, la compra de un seguro de cosecha cubre eventuales pérdidas como efecto de condiciones climáticas adversas o desastres naturales. El seguro de cosecha protege a la agroempresa de pérdidas y asegura un flujo de caja que permite seguir operando y, por lo menos, cubrir los costos operativos. El contrato de seguro fija una prima que puede cubrir parcialmente o de forma total el valor de la cosecha. Generalmente los seguros de cosecha cubren pérdidas por bajos rendimientos y precios.

La contratación de un seguro de esta índole se relaciona no solo con su simple contratación o adquisición, sino también con la decisión gerencial vinculada con temas como los beneficios y los costos del seguro y su adecuación a las necesidades reales de la agroempresa.

- **La adopción y uso de tecnología adecuada.** Con cierta frecuencia, las agroempresas adoptan nuevas tecnologías, por lo que es recomendable efectuar una evaluación técnica y económica para su adopción. Por ejemplo, si una agroempresa introduce semillas o material vegetal nuevo, es necesario tener la seguridad de que este material se adapta a las condiciones de clima y suelo de la región donde está ubicado. También se recomienda considerar los costos que implica el uso de esta nueva tecnología y su incidencia sobre la productividad y los ingresos económicos de la agroempresa.

Por otro lado, el nivel tecnológico por adoptar debe estar acorde con las condiciones económicas y la capacidad de manejo de las agroempresas. En muchos casos, es preferible utilizar tecnologías menos costosas, más innovadoras y de fácil manejo. Por ejemplo, una agroempresa que selecciona, limpia y empaca frijol no requiere equipos muy sofisticados para realizar su labor, pues estos procesos son relativamente sencillos de manejar y menos costosos.

Acciones estratégicas para el manejo del riesgo por la volatilidad de los precios, comercialización y mercadeo

La actividad agroempresarial está expuesta a la volatilidad en los precios. Si los precios bajan impredeciblemente, los ingresos disminuirán, las agroempresas tendrán dificultades en pagar sus préstamos y adquirir sus insumos, y aumentarán sus niveles de endeudamiento.

Algunas agroempresas podrían confrontar los riesgos en la volatilidad de precios. Aquellas con bajo nivel de endeudamiento, disponibilidad de infraestructura de almacenamiento y buen nivel de rentabilidad pueden esperar y vender su producción hasta que los precios vuelvan a niveles normales. Sin embargo, la mayoría de las agroempresas no tienen estas ventajas y, en consecuencia, enfrentan dificultades en el manejo del riesgo por disminuciones en los precios (USDA 1998).

A continuación se presentan algunas formas de manejo en la volatilidad de los precios:

- **La agricultura de contrato.** Permite a las agroempresas fijar los precios con anticipación y protegerse ante las disminuciones en los precios. Las formas de contratos más comunes son:
 - **Los contratos a futuro.** En estos contratos se establecen precios fijos. Se puede cerrar un contrato cuando el cultivo está en pleno desarrollo o cuando las agroempresas tienen almacenada su producción, en caso de que cuenten con la infraestructura necesaria. Es necesario asegurar un precio para la agroempresa. Por ejemplo, si las expectativas son tener precios bajos, se puede cerrar el contrato en pleno desarrollo del cultivo y asegurar de esta forma los ingresos

planificados. Si las expectativas son tener precios más altos en el futuro, se puede cerrar el precio y el contrato con el producto almacenado.

Otra opción de contratos a futuro es colocar la opción de un premio que el comprador da a la agroempresa sobre el precio fijado. Por ejemplo, si los precios a futuro son mayores a los fijados, la ganancia de la agroempresa no será muy alta. Sin embargo, si los precios futuros son más bajos que los fijados, el premio negociado por ambas partes podría garantizar la rentabilidad del cultivo.

- **El contrato de precio mínimo.** Mediante el contrato de precio mínimo, las agroempresas tendrán un precio base pactado durante el contrato. Si los precios caen, los productores recibirán el precio mínimo fijado; si los precios suben, los productores recibirán un precio mayor al precio base y en los niveles pactados en el contrato.

Por otro lado, siempre existen riesgos en la comercialización y mercadeo que deben ser previstos. Los mercados pueden tener otro tipo de comportamiento y tendencias, por lo que las estrategias de comercialización y mercadeo deben ser readecuadas y sujetas a estos cambios. Algunas acciones estratégicas propuestas para el manejo de riesgos en la comercialización y mercadeo se citan a continuación:

- **Elaboración e implementación de un plan de agronegocios.** Una forma de manejo de riesgos en el desempeño de la agroempresa es contar con un plan de agronegocios bien estructurado. Este instrumento constituye la hoja de ruta de la agroempresa en un determinado período. Este instrumento debe ser dinámico, flexible e incluir aspectos que ordenen el desempeño de la agroempresa como: misión y visión empresarial bien estructurada, objetivos medibles, estrategia de mercadeo basada en la investigación e inteligencia de mercados, descripción detallada de los productos, y plan financiero que permita conocer y cuantificar las futuras inversiones y la rentabilidad del agronegocio en relación con las inversiones y los costos operativos.

Las agroempresas que cuentan con planes de agronegocios bien estructurados pueden minimizar el riesgo en la toma de decisiones y evitar las improvisaciones que puedan afectar su desempeño.

- **La integración vertical con el mercado.** Es una forma de establecer contratos de provisión de productos y servicios con compradores que tengan una vinculación directa con el consumidor final. De esta forma se puede fijar un precio de venta mayor al precio establecido por los intermediarios y obtener mayores márgenes de comercialización. Por ejemplo, las agroempresas asociativas (asociaciones, cooperativas) pueden suscribir contratos o convenios de provisión de uno o más productos con las agroindustrias, los mercados mayoristas, los mercados a detalle o los supermercados y cumplir sus exigencias de calidad a un precio negociado o predeterminado con anticipación o en la fecha que se realice la transacción. Sin

duda, un requisito importante para la integración vertical de las agroempresas a los mercados es contar con organizaciones de productores fortalecidas que aseguren la provisión y la calidad de los diferentes productos ofertados.

- **El establecimiento de sistemas de producción flexibles y producción escalonada.** Es recomendable que los sistemas de producción implementados por las agroempresas sean flexibles y permitan cambios rápidos en función de la dinámica de oferta y demanda en los mercados. Por ejemplo, si el mercado de Estados Unidos está demandando un mayor volumen de melones o variedades de estos en cuanto a color, sabor y tamaño, las agroempresas deben ser lo suficientemente flexibles para adecuar su proceso productivo a estos mercados. Además, se recomiendan producciones escalonadas que permitan ofrecer y vender los productos a los diferentes mercados de forma constante. Esta medida permitiría tener un flujo de caja con ingresos estables durante la mayor parte del año.

Acciones estratégicas para el manejo del riesgo financiero

El manejo de las finanzas en las agroempresas es un elemento clave para su desempeño y desarrollo. Muchas agroempresas de pequeña y mediana escala no tienen un adecuado manejo financiero, situación que coloca en riesgo su funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo. A continuación se presentan algunas acciones para minimizar el riesgo financiero:

- **El conocimiento detallado de los costos.** Es necesario conocer bien los costos de producción y operativos de la agroempresa. Esto le permite tener un mayor poder de negociación con el comprador del producto, pues en función de los costos se puede establecer un rango de precios que facilite el cierre de la transacción de forma favorable. Si la agroempresa no conoce detalladamente los costos, no puede saber si el precio fijado cubre los costos y si facilita la generación de un flujo de caja de acuerdo con los niveles proyectados.
- **La disponibilidad de registros financieros.** Los estados de ingresos y egresos y los flujos de cajas son estados financieros esenciales para el desempeño de la agroempresa, puesto que permiten conocer el estado de pérdidas y ganancias en un período determinado. Las agroempresas deben definir con claridad cuáles son los registros que necesitan para contar con información veraz y oportuna. Esto tiene el propósito de facilitar la estructuración de estados de resultados financieros más acordes con la realidad de las agroempresas.
- **La prudencia financiera y diversificación de mercado.** Es necesario contar con metas de producción y comercialización compatibles con una planificación de los procesos productivos y las finanzas. Se recomienda evitar la fijación de metas de producción que no respondan a la realidad financiera de la agroempresa.

Asimismo, la agroempresa debe ser prudente en la adquisición de deudas o préstamos. Si bien los créditos pueden estar destinados al aumento de la producción y comercialización, incrementan también el riesgo financiero en los agronegocios, lo que genera sobreendeudamiento.

En el caso de acceder a créditos, es recomendable que la política de la agroempresa esté encaminada al pago parcial o total de los préstamos si dispone de liquidez financiera mayor a la proyectada. El costo de los préstamos puede reflejarse en los aumentos y disminuciones de las tasas de interés sobre los cuales la agroempresa no tiene control; por lo tanto, se pueden amortiguar los aumentos de tasas de interés con la amortización total o parcial de los préstamos.

Por otro lado, no se puede correr el riesgo de depender de uno o pocos compradores o proveedores de insumos. Es necesario diversificar el portafolio de clientes e ingresos y no depender de un solo mercado. Por ejemplo, una agroempresa dedicada a producir leche fresca entrega el producto a una planta industrializadora cerca del centro de producción. Si la planta decide comprar menos leche y colocar cuotas a los productores, posiblemente tenga problemas en colocar los excedentes que no son recibidos por el comprador, por lo que se necesitarán más opciones para vender la leche.

Este mismo caso puede darse en el tema de la provisión y compra de insumos. Por ejemplo, una agroempresa procesadora de frutas frescas puede enfrentar problemas si no tiene diversificada su lista de proveedores. Si tiene uno o pocos proveedores y alguno incumple los contratos, se generarían problemas para alcanzar las metas propuestas en el procesamiento de frutas.

- **El mantenimiento del nivel de liquidez.** Las agroempresas deben tomar las previsiones para asegurar la liquidez financiera. Se debe tener un nivel de liquidez mínimo que permita mantener las operaciones cuando en el mercado se presentan disminuciones de los precios o la demanda u otras situaciones externas fuera de control. Por ejemplo, no solamente el dinero en efectivo genera liquidez financiera; también los cultivos, el ganado y los equipos pueden venderse y generar mayores flujos de efectivo.

Es recomendable mantener reservas financieras que puedan ser utilizadas en los planes de contingencias, tanto en las caídas de los precios como en situaciones adversas causadas por los efectos climáticos y los desastres naturales. En otras palabras, las agroempresas deberían ahorrar dinero en épocas de mejores precios y mayores ingresos, para contar con un “colchón financiero” en épocas de crisis. Asimismo, estos ahorros o previsiones de capital pueden ser útiles si se toma la decisión de financiar con recursos propios un plan de inversiones.

Acciones estratégicas para el manejo de riesgos en los recursos humanos y legales

Se pueden adoptar acciones para un manejo adecuado de los recursos humanos, como parte fundamental de las agroempresas. Aquí se presentan algunas de ellas:

- **Las previsiones en los aspectos de seguridad y salud del personal.** Muchas agroempresas descuidan la adopción de medidas de seguridad del personal. Por ejemplo, cuando se aplican agroquímicos, es necesario tomar medidas preventivas contra las intoxicaciones mediante el uso de mascarillas, guantes y equipos adecuados que protejan a los trabajadores. Asimismo, el diseño de la infraestructura y equipos deben contemplar este objetivo y contar con el mantenimiento rutinario para evitar accidentes y proteger la seguridad y salud de las personas.
- **El desarrollo de capacidades.** El personal de las agroempresas debe desarrollar constantemente sus capacidades. En la medida en que no desarrollen sus conocimientos y destrezas, perderán competitividad y tendrán menos posibilidades de posicionarse en los mercados. Las capacitaciones en el uso y mantenimiento de los equipos y la infraestructura, así como en la propia gestión agroempresarial, son necesarias y deben ser planificadas y aprovechadas todos los años. Al mismo tiempo, existe el riesgo del abandono de labores por parte del trabajador, por lo que la agroempresa debe disponer de gente capacitada para el relevo y así evitar efectos negativos en las actividades técnicas y administrativas por este motivo.
- **Contratar los seguros de salud y tomar en cuenta los beneficios.** Es importante que las agroempresas contraten seguros de salud para los trabajadores o busquen afiliaciones con los seguros de salud públicos, principalmente contra posibles accidentes relacionados con sus actividades. Además, se deben tomar en cuenta no solo sus obligaciones, sino también los beneficios laborales a los cuales los trabajadores tienen derecho, de acuerdo con la legislación de los países. Estas acciones evitarán el riesgo de acciones legales contra la agroempresa.

Conclusiones y recomendaciones

- Las agroempresas están sujetas a riesgos que en algunos casos están fuera de su control. Sin embargo, existen riesgos en la actividad que pueden ser minimizados con un proceso de planificación y manejo gerencial adecuado y con las prevenciones necesarias para minimizar los diferentes riesgos.
- Las agroempresas pueden manejar de forma adecuada sus riesgos mediante un plan y otros instrumentos de planificación como los planes de agronegocios. Existen riesgos relacionados con el uso inadecuado de la tecnología y riesgos financieros concernientes a la volatilidad en los precios, cambios en las tendencias del mercado, entre otros, que necesitan de acciones de prevención y de gestión.

- En la medida en que los agroempresarios manejen sus riesgos de forma adecuada, podrán acceder a los seguros con menores costos y tendrán mayores posibilidades de conseguir financiamiento.
- El manejo de los riesgos de las agroempresas incide directamente en su competitividad, pues permite mejorar su gestión al identificar aquellos aspectos que afectan el desarrollo de sus actividades y adoptar acciones para minimizarlos o prevenirlos.
- Es necesario que en los países se gestionen programas para el desarrollo de capacidades gerenciales, donde se incluyan aspectos de manejo del riesgo en las agroempresas que son parte de las cadenas agroproductivas. Con acciones sencillas y de bajo costo, se podrían prevenir pérdidas y mayores niveles de endeudamiento.

Literatura consultada

Crane, L. 2004. *Production Risks Alive and Well*. National Crop Insurance Services (NCIS). Overland Park, KS.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2007. Seguros agropecuarios y gestión del riesgo. Tendencias y experiencias internacionales. San José, CR, IICA.

IPA (Instituto Plan Agropecuario); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2003. Financiamiento agropecuario. Desafío para Uruguay.

Núñez, M. 2009. Planes de agronegocios. Iniciativa de desarrollo de capacidades agroempresariales y gerenciales en Centroamérica. HN, IICA.

_____. 2008. Presentaciones: Taller Regional de Elementos Prácticos de Comercialización. IICA-COSUDE. HN, Proyecto Red SICTA.

Pomareda, C. 2009. Políticas públicas para la adecuación en la agricultura a la variabilidad del clima y al cambio climático. CR, CATIE (Cambio climático y agricultura).

Pomareda, C. 2007. Plan de manejo de riesgos. Finca Los Laureles, Guanacaste. CR.

Universidad Estatal del Pensilvania. 2004. *College of Agricultural Sciences. Agricultural Alternatives. Developing a Business Plan*. CAS-PSU, University Park PA.

USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos). 1998. *Building a Risk Management Plan. Risk Reducing Ideas to Work*. USDA-RMA.

_____. 2009. *Risk Management Check List*. Farm-Risk-Plans. USDA-RMA.

Situación actual de los mercados mayoristas y su vinculación con los agronegocios

Santiago Vélez

.....

Introducción

Ante la ola de cambios que se enfrentan diariamente en el mundo, es necesario definir el norte, las acciones, los recursos disponibles y las estrategias necesarias para tener éxito en la gestión agroempresarial. A partir de la identificación de los logros, retos, avances, retrocesos y otras situaciones que circunscriben el ambiente donde se desarrollan los agronegocios relacionados con la distribución mayorista en mercados de este tipo, se crea una actitud proactiva, abierta al cambio y dispuesta a fomentar acciones estratégicas donde los sectores públicos y privados, las universidades, las organizaciones internacionales y el empresario puedan afrontar el reto de la seguridad alimentaria y nutricional.

La visión o el enfoque de agrocadena y de cadena de valor son indispensables en este sentido. La información de calidad disponible en las variables del negocio –de los proveedores de insumos o servicios, productores asociados o independientes, acopiadores, mayoristas, industriales, distribuidores y sobre todo del consumidor– agrega valor al negocio y permite tomar las decisiones más adecuadas oportunamente.

Cuando se identifican las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de los actores que se encuentran en la agrocadena, se pueden plasmar con mayor ordenamiento y claridad las principales preguntas por resolver en el negocio agrícola, en este caso, en los mercados mayoristas: ¿Qué vender? ¿Cuánto vender? ¿Dónde vender? ¿Cómo vender? ¿A quién vender? No es tan fácil responder a estas preguntas eficazmente, ya que dependen de la magnitud y calidad de la información disponible, de su análisis y la aplicación de las acciones correspondientes.

Seguridad en la distribución de alimentos: la concentración de volúmenes y variedad de productos alimenticios que se dan en los mercados mayoristas son determinantes para el aseguramiento de su inocuidad y calidad, la transparencia en la formación de precios y las facilidades para la distribución a la población.

Tanto la información de producción, productividad, comercio y consumo generan datos que sirven para tomar decisiones estratégicas, las cuales pueden ser aplicadas para cada agronegocio. Estas estrategias podrían considerar las potencialidades

del mercado para el producto, el precio que se paga, los canales de distribución y sobre todo los nichos y ventanas comerciales a las que se puede acceder.

El papel de los mercados mayoristas en la agrocadena

El comienzo del proceso de distribución inicia en el agricultor, incluidos sus proveedores de insumos o servicios, ya sea de semillas o productos que sirvan para la transformación. A partir de estos, se desarrolla su vinculación con las organizaciones de productores que realizan actividades de acopio y, en algunos casos, generación de valor agregado mediante procesos de limpieza, pesaje, empaque primario y negociación con los compradores mayoristas.

Este proceso se podría dar mediante acciones para la compra y venta en los mismos puntos de acopio de las organizaciones, mediante contratos o compras informales o por medio de sistemas de comercialización más desarrollados como las alhóndigas, lonjas, subastas (IICA 2008). Esta vinculación entre productores y organizaciones se efectúa principalmente por relaciones financieras y la consolidación de volúmenes que favorecen la capacidad de negociación con los comerciantes mayoristas en lugares adecuados como los mercados mayoristas.

Características de la demanda agrícola:

- Con escaso conocimiento técnico sobre manejo de productos.
- Localizada en centros de consumo.
- Demanda oligopsónica (muy pocos compradores).
- Limitado mercado.
- Con amplios márgenes de comercialización.
- Sistema de compra por inspección.
- Poco o ningún uso de normas de calidad.
- Variaciones asimétricas en los precios.

Luego de que el producto es negociado, pasa a la distribución en mercados donde los comerciantes mayoristas venden su producto a minoristas distribuidores que tienen como función la entrega del producto hasta el consumidor final. De esa forma, los mercados mayoristas constituyen mecanismos de comercialización que promueven el intercambio de bienes agrícolas y, en algunos casos, de bienes no agrícolas. Tienen como función principal brindar espacios de negociación y generar información para la toma de decisiones sobre las principales variables de negociación.

Estos mercados mayoristas son mecanismos complejos¹, debido a las altas interacciones y relaciones entre los diversos tipos de agentes compradores y vendedores, y por las distintas estrategias para negociar (contado, fiado, con prenda, en consignación, entre otras). Por estos

1 Como lo señalan Colander, Holt y Rosser (2004:485), existen cientos de definiciones del vocablo complejidad. No obstante, para efectos del presente documento, se utiliza la definición propuesta por Olmedo et al. (2005:76). "...la propiedad del sistema del mundo real que se manifiesta en la incapacidad de cualquier tipo de sistema formal para capturar adecuadamente todas sus propiedades, su comportamiento completo, aunque se disponga de una información completa de sus componentes y sus interrelaciones".

elementos de comercialización, principalmente, los mercados mayoristas se encuentran en un constante proceso de adaptación y cambios inducidos por factores característicos de la oferta agrícola.

Además, los mercados mayoristas tienen una función central en los procesos de acopio y distribución mayorista de alimentos, para lo cual disponen de establecimientos con infraestructura donde se concentran altos volúmenes de productos y, por lo tanto, donde las medidas sanitarias y de inocuidad utilizadas para el manejo de los productos son determinantes en la calidad de alimentos que ofrecen al consumidor intermedio o final. Las prácticas, procedimientos y estrategias deben cumplirse con alta eficiencia.

Es una realidad que el abastecimiento de alimentos concentra dificultades evidentes debido a los aspectos antes mencionados, ya que el producto atraviesa diversas etapas desde la producción al proceso de comercialización, por medio de diversos actores con capacidades y niveles culturales muy disímiles, como transportistas, vendedores mayoristas, compradores minoristas, industriales, entre otros. Estos actores continúan la distribución en la cadena hasta llegar al consumidor final. De este modo, el precio, la forma de pago, la calidad del producto, la inocuidad y buenas prácticas de mercadeo, el destino del alimento y la seguridad en las transacciones, son elementos determinantes marcados por la interacción entre estos actores que definitivamente son claves en la seguridad alimentaria.

El abastecimiento y distribución de alimentos hacia las ciudades constituyen un reto que requiere la integración coordinada de productores, transportistas, proveedores mayoristas y detallistas. Además, demanda la responsabilidad compartida entre las administraciones municipales, provinciales y nacionales, con las organizaciones de productores, comerciantes, agroindustriales y empresas de servicios de comercialización.

En ese sentido, uno de los elementos claves por considerar en la comercialización que se realiza en los mercados mayoristas se podría determinar por la importancia que tiene la información como elemento esencial, producto del proceso de compra y venta que se establece en los mercados, ya que todo lo que se transa, negocia o intercambia se basa en información. Por esta razón, el mercado tiene incidencia directa sobre los procesos de producción agrícola en función de la disponibilidad de información, las facilidades de comunicación y los servicios de comercialización complementarios que ayudan a hacer efectiva la transferencia del producto entre el comprador y el vendedor.

Características de la oferta agrícola:

- Perecedera y muy frágil.
- Dispersa, estacional y variable en cuanto a calidad, cantidad y precios.
- De reacción retardada.
- Poco flexible al cambio.
- Un alto porcentaje requiere procesamiento.
- Desorganizada.
- Con poca capacidad de negociación.
- Apartada de los centros de consumo.
- Con poco conocimiento del mercado.

En este escenario tan complejo, es imperativo resaltar la importancia de los mercados mayoristas, mediante el análisis de su pasado y proyecciones futuras como mecanismos de comercialización, y la revisión de las estructuras organizacionales de abastecimiento y distribución ubicadas en puntos estratégicos. Estos mercados actúan como facilitadores de procesos de comercialización. Sus modernas infraestructuras comerciales les permiten disponer de productos perecederos, con condiciones adecuadas de conservación, empaque, almacenamiento, transporte, facilidades en la negociación y generación de información. Estas condiciones pueden ser utilizadas por las autoridades nacionales para la generación de políticas públicas.

Algunas características de los mercados mayoristas

La comercialización agrícola desarrollada en los mercados mayoristas se caracteriza por ser altamente dinámica, cambiante y adaptable a las condiciones del contexto de la oferta y de la demanda. Se conforman principalmente por el tipo de producto, los volúmenes negociados, las capacidades de negociación de los actores y las facilidades para el comercio que presten los mercados. El principio que rige a los mercados como concentradores de la oferta y la demanda es el de la eficiencia, lo que implica que debe ser ágil, seguro, transparente, veloz, abierto, amplio, económico y con una constante dinámica innovadora de prestación de servicios.

Es importante reconocer el papel de los procesos gerenciales administrativos para alcanzar con éxito el intercambio comercial. Para ello se debe considerar el concepto amplio de mercado, como la concentración por cualquier medio, sistema o proceso entre la oferta y la demanda, donde el descubrimiento del precio, la generación y transferencia de la información y la comunicación son fundamentales para la toma de decisiones de otros actores vinculados al mismo.

Como ejemplo, se presentan algunos resultados de un estudio realizado en el 2005 por el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) de Costa Rica, como institución responsable de administrar la central mayorista, Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA). Mediante este programa y con otros socios nacionales e internacionales, se realizó un diagnóstico para Centroamérica, Panamá y el Caribe, con la finalidad de conocer la situación de 14 mercados de estas regiones.

Los resultados de la investigación determinaron los siguientes aspectos desde cinco perspectivas que caracterizan a los mercados, las cuales se ampliaron en función de la información recabada en la Primera Reunión de Mercados Mayoristas Centroamericanos, actividad apoyada por el IICA en el 2007.

- **Perspectiva política y de planificación.** Se consideraron aspectos logísticos y los instrumentos que deben tener los mercados para la gestión de algunas políticas públicas, como la distribución de alimentos a la población. Las principales características de los mercados como producto de este análisis son las siguientes:
 - a. Actualmente los mercados están ubicados en zonas urbanas y compiten con el crecimiento urbano.
 - b. Generan problemas urbanísticos por tránsito y contaminación.
 - c. La mitad de las alcaldías tienen proyectos tendientes a la modernización de sus respectivos mercados y la recuperación del casco urbano. En algunos casos, las alcaldías ven a los mercados como destinos turísticos potenciales.
 - d. En términos generales, no existe legislación nacional sobre mercados.
 - e. Un tercio de los mercados municipales operan sin un reglamento interno.
 - f. En el entorno cercano del mercado prolifera el comercio informal.
 - g. No existe una clara relación entre los mercados como instrumentos que garantizan la distribución de alimentos con las políticas públicas relacionadas con estos aspectos.
 - h. Es incipiente la articulación institucional entre las organizaciones que fomentan la producción con las encargadas de los procesos de comercialización mayorista y minorista.
- **Perspectiva de infraestructura.** La mayoría de mercados tuvieron su desarrollo en los años cincuenta. Desde esta perspectiva, se analizaron las características propias de los inmuebles y de los servicios que estos prestan para la comercialización.
 - a. La infraestructura general de los mercados está en mal estado. En términos generales, la infraestructura fue construida en los siguientes años: antes de 1950, el 21,4%; de 1950 a antes de 1975, el 28,6%; de 1975 a antes del 2000, el 21,4%; y del 2000 y más, el 7,1%. El 21,4% no sabe o no responde.
 - b. Predominan en los mercados los pasillos angostos y oscuros y sin la suficiente visibilidad para exponer los productos.
 - c. Un tercio de los mercados municipales no disponen del servicio de agua.
 - d. En general, los sistemas eléctricos están catalogados entre regulares y malos.
 - e. No se dispone de suficientes facilidades de estacionamiento para clientes.

- f. En términos generales, no existen programas de buenas prácticas para los mercados mayoristas tendientes a promover la inocuidad y la seguridad de los alimentos.
- g. No existen servicios de apoyo a la comercialización como bancos, redes de frío, salas de empaque, entre otros.
- **Perspectiva de gestión administrativa.** En ocasiones, los usuarios de los mercados (vendedores y compradores) no son bien atendidos o no encuentran los servicios complementarios que buscan, pues el mercado no presenta el atractivo para poder negociar la venta. Las ideas centrales desde esta perspectiva fueron:
 - a. La rotación del personal de administración es alta.
 - b. Los administradores ejecutan labores que no les corresponden, pues se encargan principalmente del cobro de la cuota por el uso de instalaciones.
 - c. La mayoría de los mercados no tienen planes anuales de trabajo, ni planes de proyección futura.
 - d. La mayoría de los mercados no son financieramente autosuficientes.
 - e. En la mitad de los mercados, se reporta el trabajo de menores de edad.
 - f. Los administradores no son exigentes con el cumplimiento del reglamento de operación, cuando este existe.
 - g. Se carece de una cultura de servicio al cliente y de búsqueda de satisfacción a los usuarios.
 - h. La incidencia de gestión con órganos de gobierno relacionados con el tema es incipiente.
- **Perspectiva de locatarios.** Los locatarios son personas que rentan un espacio en los mercados para desarrollar su actividad comercial. Estos son los que establecen el vínculo comercial con los vendedores, con algunos productores, los transportistas o intermediarios, que también son “clientes” del mercado pero que no tienen un puesto fijo. En este sentido se pudo apreciar que:
 - a. Dos tercios de los puestos están dedicados a comercializar “productos frescos”.
 - b. Los locatarios son pequeños empresarios, la mayoría posee solo un local.
 - c. Los locatarios de mercados mayoristas se proveen de productores, transportistas o intermediarios. No se puede determinar claramente el origen del producto.

- d. La principal forma de abastecimiento de los mercados minoristas proviene de los mercados mayoristas.
- e. Los clientes no locatarios “vendedores” que acuden al mercado están regidos por horarios de entrada y de salida, lo que de alguna forma genera presión para negociar. Si un productor va a vender y si no lo consigue hasta cierta hora, debe salir del mercado.
- f. En general, la clientela del mercado no ha crecido pese al aumento de la población.
- g. La mayoría está dispuesta a capacitarse y a realizar inversiones en su local.
- **Perspectiva de clientes.** Aquí se consideraron los denominados desabastecedores, que consisten en restaurantes, industrias, minoristas u otros intermediarios que compran al mayoreo o al por menor. Las características encontradas fueron las siguientes:
 - a. Las mujeres son quienes visitan más el mercado en el día y generalmente son minoristas o amas de casa.
 - c. Los hombres comercializan más en horas de la madrugada y generalmente son minoristas reconocidos de distinta procedencia.
 - d. La mayoría de los clientes son de edad madura.
 - e. Las visitas al mercado son una o dos veces por semana.
 - f. La mitad de los clientes no son fieles a los mismos puestos de venta.
 - g. Los clientes prefieren visitar el mercado por la mañana.
 - h. Más de la mitad no posee vehículo propio.

Es necesario considerar la relación articulada que deben tener los mercados mayoristas como red de acopio con los mercados minoristas, municipales y otros con respecto a la distribución.

Actualmente, una competencia evidente para los mercados mayoristas tradicionales son los subsistemas de abastecimiento de los supermercados. Estos constituyen un fuerte desafío para el ingreso de los productores a este subsistema, debido sus normas de calidad, organización, coordinación y control de la cadena, como mayoristas especializados, normas privadas de calidad, centrales de distribución con modernas tecnologías de logística y redes de productores proveedores. Estos subsistemas están reformulando constantemente las “reglas del juego” a las que deben someterse los productores (Berdegué *et al.* 2005).

Este fenómeno se ha incrementado en los últimos años, porque los mercados mayoristas tradicionales, localizados en los grandes centros urbanos se han visto afectados por un cambio significativo en los hábitos de compra y de consumo por parte de los consumidores finales, lo que ha impactado a todo el sistema y ha generado deficiencias en la efectividad de su operación, en la eficiencia del proceso y en su competitividad.

Perspectivas y acciones estratégicas para fortalecer a los mercados mayoristas

De acuerdo con los retos actuales de los mercados mayoristas, se debe recordar que estos tienen como objetivo central mejorar la comercialización desde el origen, para lo cual se fomenta la presencia de productores en los mercados, se promueve la venta directa de los productores a minoristas y a cooperativas de consumo, se aplica tecnología que permita una mayor transparencia en la fase mayorista de distribución, se busca que intermediarios innecesarios sean desplazados del mercado, se aumenta la competencia entre los que debieran subsistir por capacidades y se beneficia al consumidor final.

Las ideas propuestas y acciones estratégicas se podrían fortalecer desde cuatro grandes perspectivas interrelacionadas: la económica-productiva, la socio-cultural-humana, la político-institucional y la ecológica ambiental. Dentro de estas grandes perspectivas, en los apartados siguientes se analizan las acciones estratégicas prioritarias que sustentan el análisis propuesto:

Perspectiva productiva-comercial de los mercados mayoristas

- **Gestión administrativa.** Los sistemas de administración, en especial los contables, deben ser sólidos y contemplar todo el proceso de comercialización desde que el usuario ingresa al mercado, vende su producto y sale. La carencia de capacidades para el manejo de fondos, fruto del canon de arrendamiento, parqueo y otros servicios que prestan los mercados, así como la mala práctica de no llevar adecuados registros contables, deben ser tratados con más cuidado en el futuro.

Es necesario fortalecer los servicios de vigilancia y disciplina de los mercados para garantizar la competencia, fomentar la calidad, combatir el fraude y promover la normalización técnico comercial. Además, se deben desarrollar nuevos esquemas

Mercados mayoristas modernos

Buscan el fomento y la reactivación de actividades complementarias mediante la concesión de empresas privadas de servicios en los mercados mayoristas dedicadas a actividades tales como: centrales o redes de frío, centros de recepción, centros de cargas y transporte, selección, preparación, transformación, envasado, etiquetado y distribución de productos. Cuentan con plataformas de empresas para la distribución, acopio, manipulación y expedición de productos. En los recintos de mayoreo, se fomentan los negocios con operadores de logística, suministro de envases y embalajes, participación de sectores bancario, hotelería y servicio de entrega a domicilio, asistencia sanitaria de los servicios oficiales, entre otros.

de comercialización que procuren la agricultura por contrato, el intercambio comercial, y los pagos y cobros de forma electrónica.

Los niveles administrativos deben tener un proceso de modernización amplio, que pase de entregar información del proceso comercial a la creación de políticas públicas y locales que fomenten la producción y la tecnología de mercadeo y comercialización, para que los productores conozcan los canales necesarios para vender sus productos en el mercado interno de los países.

Otro elemento estratégico para mejorar la gestión administrativa está dado por la vinculación de los usuarios en los planes de mejora de los mercados mayoristas. Este vínculo entre los usuarios y la administración de los mercados provee una mejor relación centrada en el giro de la actividad. Si los procesos de comercialización son bien manejados, el atractivo productivo se incrementa, dadas las relativas oportunidades que tiene el productor cuando sabe dónde vender su producto y se le garanticen el suministro y distribución de productos frescos, lo que potencia su actividad como servicio público clave para la seguridad alimentaria.

- ***Gestión compra-venta.*** Los mercados mayoristas deben ser promotores de mecanismos alternativos de comercialización que permitan el fomento de negocios transparentes y eviten la especulación generada por la carencia de mecanismos de verificación en la compra-venta. A la vez, deben contemplar el fortalecimiento de la libre competencia y garantizar la transparencia y el seguimiento de precios, volúmenes, calidades, entre otros, desde los mercados mayoristas hasta los minoristas, de manera que estos sistemas de información sirvan para evitar la especulación.

En la práctica, sin embargo, se reconoce que muchos de los mercados de productos agrícolas existentes carecen de cualidades de apertura y transparencia, debido a una serie de imperfecciones. Entre las más comunes, se encuentran: problemas de acceso físico de los vendedores a los sitios de mercado, la existencia de monopsonios o cuasi monopsonios por parte de los compradores, la falta de medios de información públicos sobre las condiciones de mercado, dificultades entre los productores para comercializar de manera conjunta, la falta de normas de calidad en el producto, entre otros.

Las formas “tradicionales” de comercializar, incluido el sistema actual en los mercados mayoristas, adolecen de este tipo de imperfecciones. En este sentido, los mercados mayoristas modernos deben contar con mecanismos de comercialización como subastas o alhóndigas, donde se negocia públicamente y se supervisa la acción efectiva para hacer válidos los contratos generados. Mediante este mercado de tipo subasta, vendedores y compradores acuden a un sitio previamente convenido para realizar transacciones de uno o varios productos con características afines. Esto se realiza con base en un esquema organizado según las leyes nacionales, que garantiza a los participantes la validez de las operaciones comerciales.

- ***Gestión de información.*** Definitivamente, la comercialización de productos agrícolas representa una fase intermedia en el proceso, desde la producción hasta el consumo de estos bienes, ya sean perecederos o no. Por ser una fase intermedia del proceso, la comercialización se convierte en un papel decisivo, ya que aquí se determinan tanto los ingresos de los productores que venden el producto en el mercado, como el gasto de los consumidores intermedios y finales que posteriormente lo compran, en dicha fase.

En un sistema económico predominante, las fuerzas del mercado definen los precios y volúmenes transados de los productos. Por ello es indispensable conocer con claridad cómo debe operar un mercado. La información captada por los reporteros de mercados, en los propios momentos de transacción, son importantes para que cuando se nutran los sistemas de información de precios y volúmenes de los mercados mayoristas, tanto compradores como vendedores (iniciales, intermedios o finales) puedan contar con una idea clara de lo que sucedió en el precio durante todo el transcurso y así evitar el cobro excesivo y la especulación.

La gestión de la información de las principales variables de negociación que se dan en el mercado (volúmenes, calidades, precios, formas de pago, lugares de entrega) es de vital importancia para que los productores puedan planificar la oferta y así evitar caídas de precio por excesos de producto en el mercado. Además, les permite mejorar sus procesos productivos, manejo de costos, planificación de ingresos y herramientas de negociación. Asimismo, el comprador puede seleccionar su mejor estrategia de adquisición.

En esta dirección, los problemas que se presentan van desde los mecanismos de captación de esa información, el análisis de los datos y la divulgación, mediante canales que sean realmente adecuados para los distintos tipos de usuarios de un mercado mayorista. Mejorar estos procesos transformará los simples mercados en mecanismos que fomenten la agricultura por su capacidad de informar lo que sucede con datos reales entre la oferta y la demanda.

- ***Gestión de promoción de alianzas comerciales e integración.*** Los mercados mayoristas son mecanismos que podrían ser considerados como instrumentos de política de comercio interno de los países para trabajar mancomunadamente con las autoridades nacionales relacionadas con el tema. De ahí se deriva la importancia de que los países cuenten con políticas de comercio interno que fomenten la producción de alimentos y la seguridad alimentaria.

Un nuevo modelo de mercados mayoristas debería contemplar y estar basado en el fortalecimiento de la multi-institucionalidad de apoyo para que su gestión sea realmente más efectiva. Es importante el trabajo con organizaciones públicas, como los servicios de sanidad e inocuidad, el ministerio de salud, el ministerio de hacienda y otras organizaciones estatales de capacitación, para el apoyo de la gestión operativa de los mercados mayoristas.

Además de este tipo de alianzas públicas, las relaciones con empresas privadas de comercialización, como supermercados, distribuidores mayoristas, entre otros, son vitales para el dinamismo de los modelos de mercados modernos, ya que los procesos de acondicionamiento, transporte, embalaje, financiamiento, limpieza y otros son cruciales para brindar un mejor servicio a los usuarios de los mercados.

Por otra parte, es importante rescatar los aprendizajes del caso europeo, donde las redes de mercados mayoristas con mercados de distribución minorista también funcionan como redes de integración comercial con otros países europeos para fomentar la exportación e importación de productos agroalimentarios.

Perspectiva socio-cultural-humana de los mercados mayoristas

- ***Espacio de interacción social y cultural.*** Los mercados mayoristas constituyen espacios idóneos para interrelaciones sociales, experiencias nuevas generadas por las múltiples opciones de servicios para los usuarios, además de otras alternativas facilitadas por los tipos de construcciones, como salas de conferencias, centros de alimentación, salas de juegos.

Tradicionalmente los mercados son puntos de encuentro donde las personas pueden compartir tiempo con sus conocidos y relacionarse en torno a un ambiente donde los alimentos son el centro de la atracción. Los ambientes sociales y culturales de un mercado pueden proveer de un espacio de recreación y distracción a algunas personas que disfrutan de este tipo de espacios, donde se presentan algunas características culturales propias de una ciudad, poblado o distrito.

- ***Oportunidades turísticas gastronómicas.*** La opción para desarrollar oportunidades comerciales con actividades turísticas y gastronómicas en los mercados mayoristas y minoristas representa una nueva alternativa que aún no se ha potencializado en los países de América Latina y el Caribe (ALC). Esta actividad permite demostrar la diversidad en el tipo de alimentos y en las modalidades de consumo, y puede convertirse en una oportunidad de negocio ligada a rutas gastronómicas apreciadas por un tipo de turismo especializado.

El fomento de la diversidad alimentaria es un potencial de los mercados mayoristas. Algunos de estos procesos han sido vinculados con campañas para el consumo fresco de frutas y verduras en proporciones sugeridas por organizaciones que protegen la salud y el bienestar humano. Un ejemplo de esto es la “Campana 5 al día Costa Rica”, con la que el mercado mayorista cumple el papel de promotor para el consumo de este tipo de alimentos. Las variedades tradicionales y las formas de consumo con saberes ancestrales son altamente atractivas para algunas personas que pueden ver en este tipo de iniciativas un elemento diferenciador para los mercados.

Perspectiva político-institucional

- ***Instrumentos de aplicación de políticas públicas.*** Los mercados mayoristas administrados por organismos estatales brindan un servicio social importante a las comunidades. En este sentido, una institución pública debe generar bienestar en sus ciudadanos en estos temas y facilitar el acceso a los alimentos. De esta forma, la dinamización de la institucionalidad pública como generador de oportunidades y facilitador del desarrollo social, económico, político y ambiental es uno de los fundamentos centrales de la administración pública de algunos tipos de mercados.

La institucionalidad pública dedicada al fomento comercial agropecuario promueve el ordenamiento productivo gracias a la información que genera. Además, articula cualquier acción estratégica para la implementación de acciones de control de los alimentos o cambios en medios de comercialización, como tipos de embalaje, unidades de medida, entre otros.

- ***Modernización institucional y de infraestructura.*** Después de analizar las situaciones y factores que determinan el futuro de los mercados mayoristas, se determina la necesidad de realizar mejoras iniciales en sus modelos de gestión, readecuación de la infraestructura y revisión de las normas relativas al funcionamiento con la creación de reglamentos ejecutables y accesibles a los operarios.

Los procesos de modernización de los mercados mayoristas deben procurar el desenvolvimiento de la pequeña y mediana empresa comercial, la asociación e integración comercial y la creación de grandes superficies que contengan nuevas opciones de diversificación y negocios, como plantas de desinfección de cajas, embalaje, cooperativas de transporte, entre otros servicios, de manera que conviertan el mercado mayorista tradicional en un centro de negocios. Para ello, los procesos de modernización institucional de los mercados van más allá de la inversión en infraestructura, pues trascienden hacia la creación de modelos organizacionales basados en el trabajo articulado a nivel multi-institucional y como prestador de servicios que agregan valor al proceso comercial.

Perspectiva ecológica-ambiental

Los mercados mayoristas mueven volúmenes altos y constantes de materiales perecederos. De este modo, los procesos de modernización incluyen, además de los sistemas de iluminación, desfuegos sanitarios y agua potable, la disponibilidad de plantas de tratamiento y el adecuado manejo técnico de los desechos sólidos y líquidos que se generan.

La creación de estos mecanismos de control deben ir de la mano con la infraestructura creada para contar con un espacio construido en armonía con la naturaleza, donde la

viabilidad y las rutas de acceso sean diseñadas para evitar la congestión y la acumulación de automotores que generen emisiones y ruidos que contaminen el ambiente.

Actividades apoyadas por el IICA

- **Experiencias en procesos de modernización en mercado mayoristas.** Se apoyó el diseño y puesta en marcha del proceso de modernización del PIMA en Costa Rica como institución responsable de administrar la central mayorista CENADA. El IICA brinda asesoría para la construcción y seguimiento de la implementación del plan estratégico de la institución, que se ha concentrado en la transformación del CENADA y en la prestación de los servicios de comercialización.

Hasta el momento, un avance concreto ha sido el apoyo a la implementación de estrategias para la mejora de servicios a los usuarios del mercado, como la formación en gestión empresarial, el diseño de un programa de buenas prácticas de mercadeo para centrales mayoristas, el apoyo a la creación de una expo-feria de fomento para la comercialización de pequeñas y medianas empresas rurales (EXPOPIMA), la creación de una campaña para promoción de consumo de frutas y hortalizas frescas (“Campaña 5 al día Costa Rica”), entre otros.

- **Desarrollo de propuesta para la creación de un mercado mayorista transformado en centro de negocios.** Se apoyó al PIMA-CENADA en la elaboración de la propuesta de creación de un mercado mayorista modelo para la zona norte en Costa Rica. Con el fin de fomentar los negocios en recintos de mayoreo, se espera crear en esta zona un mercado mayorista moderno concebido como un centro de negocios que facilite la distribución organizada, el acopio, manipulación y expedición de productos, mediante la consignación de empresas privadas operadoras de logística, suministro de envases y embalajes, sector bancario para el financiamiento, servicio de entrega a domicilio, entre otras. Para desarrollar esta propuesta, el IICA acompañó técnicamente el proceso, estructurado como proyecto de inversión que apoya la toma de decisiones de las autoridades nacionales.
- **Cooperación horizontal entre mercados mayoristas de Ecuador y Costa Rica.** Como parte de un proceso de cooperación horizontal, funcionarios del Instituto de Fomento Municipal (IFAM) de Costa Rica, como miembros de la Junta Directiva del PIMA, desarrollaron diversos intercambios con administradores de mercados municipales mayoristas y minoristas de Ecuador, y lograron conocer los modelos desarrollados en este país. De la misma forma, autoridades ecuatorianas dedicadas al mercadeo agropecuario, administradores de mercados y otros, visitaron Costa Rica para analizar el modelo desarrollado por el país, así como diversas herramientas de gestión de los mercados, tales como los mecanismos de gestión de compra-venta, diversas experiencias administrativas de mercados, sistemas de información de mercados mayoristas y minoristas, y las subastas ganaderas como mecanismo

de comercialización alternativo. Esta experiencia fue de gran utilidad para que la misión ecuatoriana pudiera conocer el proyecto de sistemas de información de mercados.

- **Primera reunión de representantes de mercados mayoristas centroamericanos.** Se desarrolló como una iniciativa enmarcada en el “Programa regional para promover la competitividad, integración y desarrollo sostenible del sector agropecuario centroamericano”, que es financiado con recursos provenientes del gobierno de la República de China (Taiwán) y ejecutado por la Secretaría del Concejo Agropecuario Centroamericano (CAC). Los objetivos de esta reunión fueron facilitar el acercamiento e integración entre los representantes de mercados mayoristas centroamericanos, motivar su participación como agentes promotores del comercio nacional e intrarregional y descubrir, a partir de su situación actual, las fortalezas y oportunidades que cada uno puede brindar a sus contrapartes regionales. También se promovió la integración de los gerentes de mercados mayoristas, cuyas características culturales y sociales permiten generar acercamientos efectivos entre las partes que convergen en la búsqueda de intereses comunes.
- **Inicio de relaciones de apoyo a la Federación Latinoamericana de Mercados de Abasto (FLAMA).** Durante el 2008, FLAMA inició conversaciones con el IICA para analizar la posibilidad de apoyo, pero se requieren mayores acercamientos institucionales para el futuro.

Conclusiones y recomendaciones

- El proceso de integración y modernización de los mercados mayoristas tiene componentes sociales y culturales que son particulares en cada país y región, por lo que deben ser abordados como un asunto que se desarrolla y consolida de manera sistemática. No se trata de mecanismos perfectos, capaces por sí solos de corregir espontáneamente cualquier posible perturbación en el mercado, sino de instrumentos de acercamiento entre vendedores y compradores que deben fomentar negociaciones transparentes y efectivas.
- Los mercados mayoristas adquieren importancia social, económica y política para algunos países y ciudades. Por ejemplo, solamente el Mercado Oriental de Managua negocia aproximadamente al año más de US\$220 millones, genera empleo directo e indirecto y se constituye en un factor de integración de los agentes de la cadena agroproductiva, donde convergen todas sus necesidades y capacidades.

Sin embargo, la economía de subsistencia y la tutela administrativa sobre las actividades económicas deberían pasar a un sistema donde se respete la soberanía del consumidor, las decisiones de consumidores y empresarios se fundamenten en criterios de racionalidad económica y donde los precios se formen libremente.

- Aunque los mercados mayoristas hayan funcionado correctamente, actúen como inductores de una asignación óptima de los recursos productivos y faciliten la equitativa distribución de la renta, se deben desarrollar nuevos modelos, mecanismos e instrumentos de comercialización.
- Se propone que el proceso de cambio en sistemas complejos como los mercados mayoristas se genere en tres niveles de avance:
 - a. Intercambio de información en aspectos críticos y potenciales.
 - b. Cooperación horizontal de los miembros de la administración del mercado.
 - c. Desarrollo de redes como organizaciones de manera estructurada.

En la aplicación de tales medidas, se debería considerar la propia concepción arquitectónica y urbanística de estos mercados mayoristas, su ubicación y su diseño funcional. También se debe tener en cuenta la incorporación de técnicas de tratamiento, conservación y distribución (Mercasa 2009).

Cada mercado debería tener un sistema operativo de relaciones entre agentes económicos (productores, comerciantes, consumidores, entre otros), para que en ningún caso quede frustrado el ejercicio de la empresa ni sean dañados otros intereses legítimos. Estas medidas también deberían contemplar normas que reglamenten la actividad comercial, de forma que se garantice la salud de los consumidores (Mercasa 2009).

- Si no se sistematizan las características de los mercados, es muy difícil incentivar políticamente el apoyo del sector hacia estos elementos de la agrocadena, los cuales cumplen el rol fundamental de brindar seguridad alimentaria y consolidar información de volúmenes, precios, calidades, entre otros.
- Existen diferentes sistemas de administración de los mercados mayoristas. Muchos están vinculados con la administración de gobiernos locales (municipios). Por ejemplo, en el Mercado de San Pedro Sula o el Mercado Modelo de Uruguay, se está transformando la administración tradicional que proporciona mayor participación a cooperativas de productores para que tomen el liderazgo en el tema.
- Se sugiere motivar y difundir conceptos técnicos relacionados con el tema de mercadeo y comercialización, tanto en los departamentos encargados de los ministerios de agricultura, como en las organizaciones locales que administran los mercados. Al parecer, aún no se ha logrado una verdadera concientización de la importancia de estas estructuras como sistemas gestores de información para el desarrollo y aplicación de políticas públicas.

Literatura consultada

Colander, D; Holt, R; Rosser, B. 2004. *The changing face of mainstream economics*. Review of Political Economy 16(4):485-299. Vermont, US.

Berdegú, JA; Reardon T; Balsevich F. 2005. Informe a OXFAM UK: Supermercados y sistemas agroalimentarios en América Latina.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2007. Informe Taller Mercados Mayoristas Centroamericanos.

_____. 2008. Lecciones de una experiencia de comercialización innovadora. La subasta del tomate.

Lizarazo, L; Vélez S. 2005. Mesas de negociación o subastas agrícolas: alternativas de comercialización para el agro. IICA.

MERCASA. 2009. El futuro de los mercados.

Olmedo, E; García, JC; Villalobos, R. 2005. De la linealidad a la complejidad: hacia un nuevo paradigma. Cuaderno de Estudios Empresariales no. 15:73-92. ES.

WUWM (Unión Mundial de Mercados Mayoristas). 2007. Informes de reuniones.



Instrumentos de cooperación



Acceso de productos agroalimentarios de América Latina y el Caribe a los mercados internacionales. La experiencia de las plataformas para la exportación

Daniel Rodríguez Sáenz

.....

Introducción

En los últimos años, los países de América Latina y el Caribe (ALC) han realizado esfuerzos para promover las exportaciones de productos agroalimentarios a países desarrollados. Si bien los procesos de exportación conllevan un importante número de ventajas para las empresas –como el aumento de las ventas, el incremento en los márgenes de utilidad, el uso más eficiente de los recursos de la empresa y la reducción del riesgo frente a la dependencia de un número limitado de mercados– también implican riesgos, inversiones y desarrollo de habilidades en muchos casos no exploradas. Estos retos, que en muchas ocasiones no son considerados, hacen que a las pequeñas y medianas agroempresas se les dificulte el acceso a los mercados internacionales.

Para fortalecer las capacidades de exportación de este tipo de empresas, el IICA desarrolló las plataformas para la exportación, las cuales favorecen una mejor inserción de las empresas en los mercados internacionales, mediante un proceso de capacitación, investigación de mercados y negociación con compradores potenciales.

Las primeras plataformas para la exportación se desarrollaron en Costa Rica conjuntamente con la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) de ese país y la Cámara de Exportadores de Costa Rica, con miras a apoyar a las empresas interesadas en aprovechar los beneficios del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Canadá. El éxito alcanzado ha permitido replicar la metodología en el Salvador, Honduras, Nicaragua, República Dominicana y Belice.

Precisamente en este artículo se pretende dar a conocer la experiencia del IICA en el fortalecimiento de las capacidades para la exportación de las pequeñas y medianas agroempresas, por medio de las plataformas para la exportación. Para ello se describen sus objetivos, etapas y beneficios para las empresas participantes. De igual manera, se mencionan la preparación requerida para poder ejecutarlas, la experiencia y los resultados obtenidos hasta la fecha y los factores de éxito, así como al aprovechamiento que el IICA ha hecho de las lecciones aprendidas durante el proceso.

El concepto de plataformas para la exportación

Las plataformas tienen como objetivo fortalecer las capacidades para exportar de las pequeñas y medianas agroempresas del hemisferio con miras a diversificar e incrementar el número de exportadores, los destinos y el valor de las exportaciones agroalimentarias. En cada plataforma participa un grupo de 10 a 15 empresas u organizaciones que cuentan con productos desarrollados, tienen oferta exportable y están interesadas en exportar a un mercado específico.

Para lograr este objetivo, las plataformas se estructuran en tres etapas: a) capacitación en negocios internacionales; b) validación de los productos en el mercado de destino; y c) mercadeo *in situ* (participación en una feria o misión comercial).

● Etapa 1. Capacitación en negocios internacionales

Mediante un enfoque práctico, en el que se utilizan estudios de caso, trabajos en grupo, participación de empresarios exitosos y empresas prestadoras de servicios, se les brinda a los participantes la información y las herramientas básicas para iniciar o fortalecer su capacidad exportadora y para elaborar su propio plan de negocios para el mercado seleccionado.

Esta etapa se desarrolla por medio de una serie de módulos de capacitación, los cuales se imparten un día cada tres semanas. Además, los empresarios deben realizar tareas en su organización entre un módulo y otro, los cuales comprenden los siguientes temas:

1. ¿Está la empresa lista para exportar?
2. La importancia de la planificación (plan de negocios para exportar).
3. Investigación de mercado y el plan de mercadeo.
4. ¿Cómo adaptar sus productos al mercado de destino (plan de producción)?
5. Plan financiero.
6. ¿Cómo concretar el negocio (negociación de los acuerdos)?

Para el desarrollo de los materiales de capacitación, el IICA firmó un convenio con el *Forum for International Trade Training* (FITT), institución canadiense con reconocimiento internacional especializada en la capacitación de negocios internacionales, mediante el cual tradujo y adaptó los materiales a la realidad de las empresas de ALC. Con ello se generó una metodología que es exclusiva del IICA para apoyar al sector agroalimentario.

● Etapa 2: Validación de los productos en el mercado seleccionado

La etapa de validación permite determinar la aceptación de los productos en el mercado seleccionado, así como las adaptaciones necesarias para cumplir con los requisitos oficiales, las necesidades de los compradores y los gustos y preferencias de los consumidores.

El desarrollo de esta etapa incluye las siguientes acciones:

- Realizar un perfil del producto en el mercado.
- Identificar compradores potenciales en el mercado de destino.
- Presentar los productos a compradores potenciales.
- Recomendar las adaptaciones necesarias para facilitar el ingreso de los productos al mercado, con base en la opinión de los posibles compradores.

Posteriormente, cada empresa recibe un informe de la validación de los productos, el cual es un insumo importante para la elaboración de la estrategia de las empresas para ingresar al mercado seleccionado. En el Recuadro 1 se presenta un ejemplo del contenido de los informes de validación.

Recuadro 1. Ejemplo del contenido del informe de validación que se le entrega a cada empresa.

1. Resumen de los hallazgos de la valoración comercial del producto en el mercado.
2. Partida arancelaria.
3. Importaciones anuales por país de origen en valor y volumen (últimos tres años).
4. Importaciones mensuales en valor y volumen del último año.
5. Principales países proveedores, junto con su porcentaje de participación.
6. Ventana de oportunidad.
7. Principales puertos de ingreso al mercado.
8. Histórico de precios.
9. Canales de distribución y márgenes de intermediación.
10. Descripción de los productos competidores (presentaciones, precios, entre otros).
11. Requisitos para la importación del producto.
12. Comentarios y recomendaciones de los posibles compradores y de expertos de la industria.
13. Lista de importadores interesados en el producto.

● Etapa 3: Mercadeo *in situ*

La etapa de mercadeo *in situ* consiste en participar en una feria o misión comercial. Lo que diferencia esta etapa de las tradicionales ferias y misiones comerciales, es que los participantes se reúnen con compradores que previamente han manifestado su interés por el producto gracias al proceso de validación. Esto propicia un ambiente más favorable para la negociación y una mayor posibilidad de concretar la venta.

Para aprovechar la estancia en el mercado de destino, se visitan detallistas como supermercados y tiendas especializadas (*gourmet*, étnicas, entre otros) y mayoristas. Según el interés de las empresas, se pueden organizar reuniones en las instituciones oficiales que regulan la importación de los productos en el mercado de destino.

Una vez concluidas las tres etapas, las empresas y organizaciones participantes obtienen los siguientes beneficios:

- Aprenden y ponen en práctica herramientas que les permiten fortalecer sus capacidades para exportar.
- Conocen con detalle las características del mercado al que desean exportar.
- Cuentan con información para adaptar sus productos al mercado seleccionado, según los resultados de la etapa de validación. En el Recuadro 2 se presenta un ejemplo de los comentarios de los posibles compradores durante la validación.
- Disponen de una lista de posibles compradores interesados en sus productos.
- Tienen la oportunidad de negociar con compradores potenciales en el mercado de su interés.

Recuadro 2. Validación de conservas vegetales de Nicaragua en el mercado de Los Ángeles, Estados Unidos. Comentarios de los importadores.

- Los jalapeños son el producto que más interesó a los importadores, aunque coincidieron en afirmar que el cliente principal (la comunidad mexicana) los prefiere en lata con abre fácil para el consumo personal y en formatos de 32 oz para el familiar.
- Los mini-elotes son de interés, siempre y cuando puedan competir con Tailandia, principal proveedor del mercado. En el mercado se consumen en lata y no en vidrio.
- Los productos envasados en vidrio tienden a ser más caros que los enlatados, lo que puede afectar la competitividad del producto a no ser que su calidad justifique pagar un precio mayor.

Preparación para ejecutar una plataforma en el país

Para la organización de una plataforma, se recomienda la conformación de un comité coordinador nacional, en el que participen representantes del sector público como los ministerios de agricultura y las promotoras de exportaciones, así como gremiales del sector agroalimentario (productores, transformadores, exportadores), posibles donantes y el IICA en el país, el cual es responsable de la coordinación.

En el Recuadro 3 se presenta un ejemplo de la conformación del comité coordinador nacional. Entre sus responsabilidades, se destacan: difusión del programa, búsqueda de financiamiento, selección del mercado de interés, búsqueda y selección de las empresas y orga-

nizaciones participantes, apoyo al desarrollo del programa y seguimiento a las empresas. La ejecución de estas actividades es responsabilidad de un coordinador nacional, el cual deberá estar dedicado tiempo completo a la plataforma.

Recuadro 3. Comité coordinador de la primera edición de las plataformas en Costa Rica.

- Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).
- Consejo Nacional de Producción (CNP).
- Centro de Estudios y Educación Cooperativa (CENECOOP).
- IICA.

El IICA, por medio del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos, ofrece apoyo tanto a la organización de la plataforma como a su implementación, y pone a disposición de los países interesados la experiencia después de haber realizado exitosamente 15 plataformas para la exportación, dirigidas a diferentes ciudades de Canadá y los Estados Unidos.

La experiencia de la plataforma y sus principales resultados

Hasta la fecha, se han desarrollado 16 plataformas para la exportación: cuatro en Costa Rica, cuatro en el Salvador, tres en Honduras, dos en Nicaragua, dos en República Dominicana y una en Belice, con mercados de destino como: Montreal, Toronto, Vancouver, Los Ángeles, Miami y más recientemente Nueva York. Entre los principales logros en los que el IICA ha contribuido, se destacan:

- La modernización de más de 185 pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario y la facilitación de herramientas básicas para iniciar o fortalecer su capacidad exportadora y elaborar sus propios planes de negocios para la exportación.
- La validación de más de 300 productos, lo que les ha permitido a las empresas participantes adaptar sus productos a los gustos y preferencias de los consumidores, y a los requisitos que deben cumplir los productos para poder ingresar al mercado.
- El 50% de las empresas que cumplieron con todas las etapas y con los criterios de selección sugeridos lograron exportar a los mercados seleccionados. En el Recuadro 4, se mencionan algunos ejemplos de los productos exportados.

Recuadro 4. Productos exportados por medio de las plataformas:

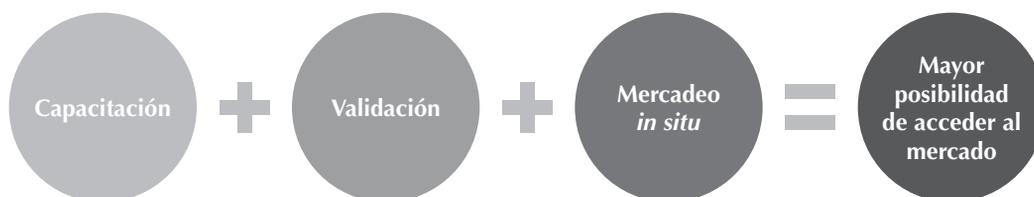
Minivegetales, sandía, raíces y tubérculos, chayotes, toronjas, vegetales orientales, frutas congeladas (melón, piña, sandía, entre otras), okra congelada, coco congelado, plátano verde y maduro prefrito y congelado, palmito, loroco, ajonjolí orgánico, café verde tradicional, café gourmet, café tostado orgánico, café tostado comercio justo, semitas de guayaba y piña (pastel de hojaldre), horchata, frijol rojo y negro, atún gourmet, chips de plátano y yuca, azúcar, miel, carne, galletas y camarones.

Una externalidad de las plataformas ha sido que durante su implementación se ha invitado a formar parte del proceso de capacitación a funcionarios de las contrapartes nacionales, con el fin de que en futuras ediciones del programa puedan tener una participación más activa y difundir los conocimientos adquiridos con sus beneficiarios.

Factores de éxito de la plataforma

El principal factor de éxito de las plataformas para la exportación ha sido la aplicación integrada de tres herramientas tradicionales de la promoción de exportaciones: la capacitación, la investigación de mercados y la participación en ferias y misiones comerciales. Estas se dirigen a un grupo de empresas interesadas en un mercado específico (Figura 1).

Fig. 1. Factor de éxito de las plataformas.



Fuente: Elaboración del autor.

Con respecto a la parte operativa y con base en las evaluaciones de las plataformas realizadas hasta la fecha, los factores de éxito relacionados con la organización y el desarrollo de la plataforma han sido los siguientes:

a. Factores de éxito en la organización

- La conformación de un comité coordinador nacional que ayude a canalizar los esfuerzos realizados en el país para la promoción de exportaciones y a motivar la apropiación de la metodología por parte de alguna institución. Este comité debe velar por el cumplimiento de los criterios de selección de las empresas y las responsabilidades asumidas por estas al ingresar a la plataforma, por ejemplo, su participación en las tres etapas del programa.
- La participación de donantes en el comité, lo que facilita el financiamiento de las plataformas.
- La participación de las gremiales, las cuales desempeñan un papel fundamental como promotoras del programa y en el proceso de selección de las empresas, así como en las acciones de seguimiento y evaluación pre y post plataforma.

- La participación de un socio que tenga capacidad de institucionalizar el proceso para garantizar que se pueda repetir la experiencia.

b. Factores de éxito en el desarrollo de la plataforma

- La visita al inicio del programa por parte de los organizadores a las empresas participantes, con el fin de aclarar cuáles son las responsabilidades de los empresarios, así como los alcances de la iniciativa. También es importante que los capacitadores puedan conocer la empresa, valorar su infraestructura, el proceso de producción, el recurso humano y el producto.
- La entrevista y visita del validador a cada una de las empresas participantes, antes del inicio de la etapa de validación, con el fin de comprender su situación real y la del producto, así como sus objetivos frente al mercado seleccionado. Además, es conveniente para que los empresarios comprendan claramente el propósito y el alcance de la validación.
- Un producto de exportación completamente terminado. Aquellos empresarios que participen del programa, con interés de introducir un producto nuevo o en desarrollo, deben dar pruebas claras de que el producto estará listo no solo para ser presentado a posibles compradores, sino para atender las demandas que se puedan generar durante la etapa de mercadeo *in situ*.
- La seguridad de que los empresarios cuentan con toda la información necesaria para negociar exitosamente con los posibles compradores antes de que participen en la feria o misión comercial. En el Recuadro 5, se presentan los elementos que se consideran básicos para poder negociar con compradores potenciales.
- La motivación de los empresarios para que den seguimiento a los contactos establecidos es una de las labores

Recuadro 5. *Check list* de la preparación para la negociación con importadores en el extranjero.

Antes de iniciar un proceso de negociación con importadores en el extranjero, se recomienda que las empresas verifiquen los siguientes elementos:

- Objetivos comerciales para el mercado seleccionado.
- Identificadas las características que diferencian sus productos de la competencia.
- Especificaciones del empaque y del embalado.
- Los productos cumplen con todos los requisitos de exportación.
- Método de pago que está dispuesto a aceptar.
- Oferta exportable.
- Tiempo mínimo de entrega.
- Necesidad o no de una orden de mínima compra.
- Precio de exportación: desde la planta (EXW), FOB y CIF.
- Variación del precio de acuerdo con el volumen.
- Plan de apoyo a la promoción de los productos.

principales del coordinador nacional y del comité coordinador, ya que una actitud pasiva por parte de ellos difícilmente resultará en una venta.

- El compromiso y la imagen país. Las empresas participantes en la plataforma pueden afectar positiva o negativamente la imagen exportadora del país que representan. Por esta razón, se deberá velar por que las partes involucradas asuman el compromiso con la responsabilidad requerida.

Retos para futuras plataformas para la exportación

Agotamiento de la masa crítica

Después de impulsar durante varios años el desarrollo de las plataformas en diferentes países, se llegó a la conclusión de que es limitado el número de pequeñas y medianas empresas, así como de organizaciones de pequeños y medianos agroempresarios que cuentan con las características requeridas para participar exitosamente en el programa, por lo que en varios países no se pudo desarrollar el programa de manera sostenida.

Por esta razón, el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos junto con los especialistas en agronegocios del IICA desarrollaron un programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión empresarial, con miras a que en el mediano plazo las empresas y organizaciones beneficiarias de esta iniciativa puedan “graduarse” para luego participar en una plataforma.

Sostenibilidad del programa a nivel local

Uno de los retos más importantes de las plataformas es la apropiación por parte de instituciones nacionales para darle continuidad a la iniciativa. Desde un inicio, la intención del IICA ha sido participar directamente en las primeras ediciones del programa y paulatinamente pasarle la responsabilidad de la ejecución a un socio nacional; sin embargo, esto solo ha sido posible en Costa Rica, en donde PROCOMER continuó la ejecución del programa “Creando Exportadores” por su propia cuenta.

En el caso de El Salvador, el IICA firmó una carta de entendimiento con el Programa de Promoción de Exportaciones (EXPRO) para las micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de diseñar una plataforma al mercado de los Estados Unidos. Sin embargo, posteriormente el énfasis del EXPRO fue apoyar a las empresas salvadoreñas a participar en ferias internacionales, más que brindar capacitación para el fortalecimiento de las capacidades para exportar. La cuarta edición de las plataformas volvió a ser coordinada y ejecutada por el IICA.

En Honduras, el socio para la implementación fue la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), por medio de la Dirección de Ciencia y Tecnología Agrícola (DICTA). En esta oportunidad, se capacitó a funcionarios de esta institución para que pudieran implementar con apoyo del IICA las plataformas. No obstante, cuando se dio el cambio de Gobierno, el énfasis de la Dirección se centró en el apoyo al desarrollo del mercado local, más que al internacional.

En la actualidad, se están realizando conversaciones con distintas instituciones de República Dominicana, con miras a “institucionalizar” las plataformas para poder garantizar su continuidad.

Lecciones aprendidas

La experiencia obtenida por medio de las plataformas para la exportación le ha permitido al IICA desarrollar y ofrecer otros instrumentos que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades para exportar de las pequeñas y medianas agroempresas de las Américas. Entre ellos se destacan: el sistema para evaluar el grado de preparación para exportar, los buscadores de los principales requisitos para el ingreso de productos frescos y procesados en los mercados de Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea, la serie de agronegocios: “Cuadernos para la exportación” y programas radiales relacionados con el tema, entre otros. Estas herramientas están disponibles en el sistema Infoagro/Agronegocios (www.infoagro.net/agronegocios), el cual proporciona información actualizada y relevante para la toma de decisiones comerciales.

Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural

*Miguel García-Winder, Hernando Riveros, Iciar Pavez,
Daniel Rodríguez, Frank Lam, Joaquín Arias y Danilo Herrera*

.....

Introducción

¿Por qué escribir un artículo más sobre cadenas agroalimentarias dentro de la rica tradición que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha acumulado durante casi 15 años acerca de este tema? Existen lecciones aprendidas que pueden ser replicadas para mejorar los servicios de cooperación técnica del IICA en esta materia. Además, gracias al avance de las actividades y al cúmulo de experiencias, se generan nuevos conocimientos y retos para utilizar este enfoque, los cuales deben ser reconocidos, discutidos, evaluados y modificados para lograr mayores impactos en el desarrollo.

El objetivo de este documento es presentar una breve descripción de estas experiencias y enfoques y contribuir a fortalecer la base de conocimiento para mejorar el diálogo y desarrollar formas nuevas de cooperación técnica que respondan a las demandas de los Estados Miembros del IICA en esta materia. También se pretende apoyar la idea de que el uso de las cadenas agroalimentarias como instrumentos de competitividad y de política ayuda a consolidar la institucionalidad del sector agrícola y rural.

Cadena agroalimentaria

El término “cadena agroalimentaria” ha sido utilizado para expresar diversos conceptos, ideas y propuestas metodológicas, lo que hace difícil encontrar una simple definición. Primero se debe considerar el contexto donde se utiliza. Por ejemplo, desde el punto de vista de la realidad socioeconómica, la cadena agroalimentaria es un sistema que agrupa actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que llega a los consumidores, incluidos los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo, como el de financiamiento.

Este proceso de relación y agregación de valor no es lineal ni igualitario, como el concepto de una “cadena física.” Por el contrario, el arreglo entre los distintos eslabones de

una cadena agroalimentaria se asemeja más a una “telaraña” de relaciones no lineales que pueden ser altamente inequitativas, donde actores con alto poder de negociación, de gestión, económico o político, podrían dominar y extender su influencia sobre actores menos fuertes, más desorganizados y con poca influencia en la toma de decisiones. Además, implica la posibilidad de que existan relaciones en múltiples niveles. En síntesis, desde el punto de vista socioeconómico, la cadena agroalimentaria representa una realidad no necesariamente equitativa ni lineal, en la que a menudo se altera el valor de un producto, bien o servicio.

Por otra parte, la cadena agroalimentaria también puede ser interpretada desde el punto de vista analítico, como una forma de entender las relaciones entre actores en la agricultura y el medio rural, desde la provisión de insumos, la producción primaria hasta la entrega del producto al consumidor final, donde las relaciones que se establecen pueden ser de tipo contractual o comercial.

La cadena agroalimentaria también se puede analizar desde un enfoque operacional, como un arreglo institucional para la planificación estratégica, la gestión de políticas, el diálogo y la concertación entre actores o como un contrato social, donde el gobierno, el sector privado y la sociedad civil establecen compromisos de corto y largo plazo para el desarrollo integral de una cadena agroalimentaria en particular.

En algunas ocasiones, el término cadena agroalimentaria sustituye otros conceptos utilizados en el mundo de los negocios para mejorar la competitividad, como el de “cadena de valor”, “cadena de suministro” y “aglomeraciones o *clusters*”. Sin embargo, el concepto de cadena agroalimentaria mantiene importantes diferencias. Por ejemplo, la “cadena de abastecimiento” (*supply chain*) se refiere a una estrategia empresarial utilizada para explicar el sistema organizacional que permite mover un producto desde el proveedor hasta el consumidor, mediante la conjunción de personas, tecnologías, actividades e información (datos disponibles en http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain).

Las “aglomeraciones o *clusters*”, por su parte, consisten en una “aglomeración geográfica de empresas relacionadas, donde existe evidencia de mejora en su comportamiento, medida como un mayor crecimiento o mejora en sus utilidades” (Kuah 2002). El concepto de *cluster* y el concepto de cadena no son excluyentes, ya que un *cluster* forma parte de una cadena.

Por lo tanto, el concepto de cadena agroalimentaria puede ser utilizado en una amplia variedad de circunstancias, para lo cual se debe considerar el contexto superior que define sus alcances y utilidad.

Cadenas agroalimentarias como instrumento de gestión

A pesar de la complejidad para encontrar una única definición de cadenas agroalimentarias, estas se han utilizado con diferentes fines en los países en el hemisferio. En algunos casos, han sido consideradas como instrumentos para el análisis; en otros casos, como

herramientas para facilitar el diálogo y la creación de compromisos entre actores y en la definición de políticas públicas para mejorar la competitividad. Esto confirma que su uso depende del objetivo superior que se persigue.

Herrera (2004) considera que en el IICA las cadenas han sido utilizadas básicamente en dos grandes campos de acción: a) la generación de metodologías para el análisis de las cadenas; y b) el apoyo a la conformación de organizaciones de cadena y de seguimiento a su gestión.

Desde el punto de vista de los negocios, las cadenas pueden utilizarse como un instrumento para regular las relaciones y arreglos entre entes privados, lo que mejora las condiciones de transacción, los resultados de las empresas y las relaciones entre los actores. En este sentido, la cadena agroalimentaria tiene una ubicación en tiempo y espacios claramente definidos, que responden a condiciones de un mercado o proceso específico.

El uso de la cadena agroalimentaria como un instrumento para normar las relaciones entre actores privados debe tener como común denominador la búsqueda de una mayor transparencia en las transacciones comerciales y la interlocución equilibrada entre los actores que intervienen en estos procesos. Cuando las cadenas agroalimentarias son utilizadas en este contexto, donde se incluyen todos los actores, su uso como instrumento de negocio facilita la inclusión de los pequeños actores a transacciones comerciales. Así se generan oportunidades para mejorar el ingreso de los eslabones más débiles y se favorece la aplicación de políticas de responsabilidad social y ambiental de las grandes empresas comerciales, de tal forma que pueden ser consideradas como instrumentos para lograr una mayor equidad y participación.

La cadena agroalimentaria también ha sido utilizada como un instrumento de análisis para la toma de decisiones. El mejor ejemplo son los llamados “observatorios de cadenas”, implementados particularmente en algunos países de la Región Andina, donde se incluyen indicadores de desempeño y competitividad previamente seleccionados. Actualizados periódica y sistemáticamente, estos observatorios de cadenas aportan elementos para la toma de decisiones en los distintos ámbitos del quehacer privado y de política pública. La implementación de este tipo de uso de la cadena agroalimentaria requiere de un compromiso que asegure la sostenibilidad de estos esfuerzos, más allá del interés personal o de instituciones.

Con base en la experiencia de varios de estos observatorios, la sostenibilidad es uno de los aspectos que más preocupa, ya que observatorios exitosos que operaron por varios años dejan de serlo cuando el interés del administrador o de la institución promotora desaparece y se pierde la oportunidad de desarrollar cambios de largo plazo.

En relación con su financiamiento de estos observatorios, se requiere contar con un equipo de profesionales capaces no solo de entender la problemática de las cadenas, sino de procesar, administrar y agregar valor a la información. La conformación de estos equipos es también un elemento central, ya que si no cuentan con el personal adecuado

y capacitado, la información no recibirá el valor agregado necesario para la toma de decisiones y el análisis oportuno no podrá realizarse. Por lo tanto, se debe disponer de mecanismos compartidos de financiamiento para operar estos observatorios.

Un problema adicional por abordar durante la creación y operación de estos observatorios de cadenas o de competitividad, se relaciona con la calidad y la oportunidad de la información que incluyen. Por ello, tanto los eslabones públicos como los privados deben estar dispuestos a compartir información oportuna y transparente, con el convencimiento de que esta será utilizada para mejorar la competitividad de las cadenas y no para favorecer unilateralmente a algunos de los eslabones.

Otras aplicaciones de la gestión de las cadenas agroalimentarias han sido la definición de políticas públicas y el mejoramiento de la coordinación de las políticas nacionales con respecto a las locales o territoriales. Sin embargo, se debe lograr que estas aplicaciones sean reconocidas como espacios de interlocución entre los entes públicos y privados. Esto es fundamental, ya que el objetivo principal es lograr la ejecución coordinada de acciones para fortalecer la estructura y operación de la propia cadena, mejorar su competitividad y facilitar que los instrumentos de política sean aplicados en condiciones y circunstancias concretas de la realidad social y económica.

Una consecuencia de la utilización de las cadenas para la definición de políticas públicas es el reconocimiento oficial de las cadenas mediante algún tipo de ley o reglamento que formalice y regule su operación. Por ejemplo, en Colombia y Honduras, las cadenas han quedado reconocidas por los mecanismos oficiales de política pública.

Esta forma de considerar a las cadenas abre un espacio para la acción conjunta entre actores públicos y privados, una mayor participación de todos los eslabones y una mejor apropiación de los esfuerzos, compromisos y resultados. Su uso ha permitido la consolidación de la institucionalidad y resultados positivos en muchos países y regiones. Para ello se han utilizado dos mecanismos principales: la definición de las cadenas como los focos de las políticas de Estado y la creación de unidades especiales dentro de los ministerios de agricultura para dar seguimiento a las cadenas agroalimentarias.

Con respecto al primer caso, se pueden encontrar en el hemisferio diversos enfoques, desde aquellos que definen particular y específicamente a las cadenas (por ejemplo, la cadena de maíz amarillo), hasta aquellos que diseñan políticas mediante un conglomerado de rubros dentro de un solo nombre de cadena (por ejemplo, la cadena de frutas, en la que se incluye todo tipo de frutas). Como consecuencia, los países también han desarrollado distintos instrumentos para dar continuidad a sus acuerdos y aplicar sus políticas e incentivos.

A pesar de las diferencias, existen algunos aspectos comunes que pueden ser rescatados y que se relacionan principalmente con esfuerzos que promueven el diálogo entre distintos actores, no solo del sector público, sino principalmente entre los actores del sector privado, donde se requiere la participación de los productores primarios, la

industria de la transformación, los usuarios y los comercializadores, entre otros. De otra forma, estos espacios de diálogo y de acción permanecerían cerrados ante la protección de los intereses propios de cada uno de estos eslabones.

Las cadenas agroalimentarias también han sido utilizadas para lograr la incorporación de actores o eslabones débiles a los mercados o para que productores pequeños puedan abastecer mercados en condiciones más favorables. Para ello se ha trabajado principalmente a nivel territorial, donde se selecciona una cadena con potencial, ya sea por sus niveles de producción o por las condiciones que posee.

Posteriormente se inicia un proceso de concertación y diálogo entre los productores y el resto de los eslabones de la cadena, incluidos los proveedores de servicio, pero con énfasis en usuarios industriales, con los que se trabaja para colocar el producto de los pequeños productores en situaciones favorables para todos. El uso de la cadena a nivel territorial muestra el potencial del instrumento y resalta la importancia del diálogo. Ejemplos exitosos de este tipo de intervención se hallan en Perú, donde se ha trabajado en la integración de la cadena de maíz amarillo a nivel territorial.

Este instrumento también ha permitido la utilización de las cadenas como herramientas para establecer líneas estratégicas de acción a nivel nacional o regional. Por ejemplo, en el trabajo realizado en el 2007 en la región centroamericana, se caracterizaron las cadenas de frijol y maíz blanco (Red SICTA-IICA-COSUDE 2007) en los siete países de la región, con la finalidad de identificar las restricciones y debilidades que afectan su competitividad y analizar mecanismos de desarrollo aplicados en la región. Esto permitió definir las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y las oportunidades en sectores agroalimentarios particulares. Además, se compararon las semejanzas y diferencias que existen en la integración de cadenas entre países.

En síntesis, las cadenas agroalimentarias han sido utilizadas para:

- a. La creación de normas legales y leyes que reconocen “oficialmente” la organización de cadenas como mecanismos de diálogo, concertación y acción.
- b. La creación y consolidación de instancias gubernamentales que apoyan y promueven la formación y operación de organizaciones de cadenas.
- c. La creación de consejos nacionales o locales y el establecimiento de mesas de diálogo, juntas de cadena y otros tipos de organizaciones similares para su operación.
- d. La creación de “observatorios” de cadena o de competitividad como instrumentos de información y divulgación que contienen indicadores del desempeño y competitividad de cadenas específicas, para la toma de decisiones comerciales y políticas.
- e. El diseño y aplicación de instrumentos de política financiera que privilegian su aplicación en actores organizados en cadenas.

- f. La formalización de arreglos comerciales entre el sector privado, como la formalización de contratos de compra-venta y el desarrollo de instrumentos y servicios que apoyan la productividad y la competitividad.

Claves de éxito para la gestión de cadenas agroalimentarias

Las experiencias acumuladas por el IICA muestran que la clave del éxito para lograr una gestión exitosa es la conformación de una mesa de diálogo que permita la participación de todos los eslabones que conforman la cadena. Esto se ha logrado a través de la creación de cuerpos “colegiados” en los que se analizan sus problemas, retos y amenazas, se logran acuerdos para la acción y se generan propuestas de soluciones.

Estos órganos de concertación se han llamado de forma muy diversa, aunque el término “comité de cadena” es el más común. Su formación ha sido impulsada desde tres ámbitos:

- a) La intervención del sector público, particularmente por el convencimiento y decisión del Ministerio de Agricultura.
- b) La participación de diversos actores de las propias cadenas que, al reconocer un problema, deciden asociarse para encontrar una solución integral.
- c) La mediación de organizaciones de cooperación, quienes fomentan formas alternativas y participativas de organización de actores, normalmente derivados de la inclusión de productores débiles a las cadenas.

Estos comités pueden ser de naturaleza nacional o local; en ambos casos, su éxito depende de la participación de todos los eslabones que conforman a la cadena y del proceso de diálogo sostenible y organizado. Para su formación, se debe considerar la inclusión de todos los eslabones de la cadena, donde el sector público actúa como uno más de ellos y sirve como catalizador de la organización. Además, se debe contar con una real representatividad e independencia de los eslabones para promover un diálogo y análisis transparente.

La operación de estos comités de cadena depende en buena parte de la actividad de la “secretaría de cadena”, la cual se convierte en el elemento central para la operación de las cadenas, particularmente durante los procesos iniciales de su conformación. En teoría, se espera que el encargado de esta secretaría sea nombrado por los propios comités y su nombramiento sea financiado con recursos aportados por todos los eslabones que conforman la cadena. Sin embargo, en la realidad, los secretarios de cadena, por lo menos inicialmente y durante la fase de conformación y fortalecimiento de las cadenas, provienen del sector público, por lo general del propio Ministerio de Agricultura.

Se espera que el secretario posea la capacidad técnica y el liderazgo moral necesarios para traer a las mesas de discusión a todos los eslabones, particularmente a aquellos que por su naturaleza económica y política son fuertes y poseen un alto poder de negociación. Debe dar seguimiento a los acuerdos, convocar y convencer a los actores, actuar con mesura y ser capaz de lograr consensos. Estas características son fundamentales para el éxito de la conformación de los comités y la operación de las cadenas.

Existen otros elementos que pueden ser destacados para lograr una gestión exitosa de las cadenas agroalimentarias. Uno de ellos es la elaboración de un plan de trabajo y su adecuado seguimiento. Otro es la capacidad de efectuar planteamientos al sector público sobre la forma de utilizar los diversos instrumentos de política agropecuaria en las cadenas. En el caso del sector privado, se deben incorporar eslabones más dinámicos que acepten su responsabilidad en todo el proceso de gestión para lograr la competitividad de la cadena.

Retos para el mejoramiento del uso de las cadenas agroalimentarias

A pesar de los avances en el uso de las cadenas como instrumentos de gestión para la competitividad y la ejecución de política pública, aún existe trabajo por realizar para alcanzar mejores niveles de gestión, entre los que se destacan:

- a. Fortalecer el tema de la institucionalidad de las cadenas y la conformación de sus comités, pues aunque existen esfuerzos en los países para reconocer a las cadenas, se deben perfeccionar estos mecanismos, particularmente aquellos relacionados con la incorporación de todos los eslabones a las mesas de discusión y a los procesos de implementación y seguimiento de los acuerdos.
- b. Determinar mecanismos que permitan asegurar que las cadenas y su institucionalización corresponden a decisiones de política de Estado y no solo a un período de gobierno en particular. Existen muchos ejemplos en los países del hemisferio donde se ha apoyado la integración de las cadenas y la conformación de los comités de cadena durante un período de gobierno específico. Esto evidencia la carencia de una visión macro de las cadenas como instrumentos para mejorar permanentemente la competitividad y hallar soluciones de largo plazo.
- c. Desarrollar estrategias que no dependan únicamente del Ministerio de Agricultura para la gestión de las cadenas. Se deben incorporar otros ministerios como el de ambiente, desarrollo social y finanzas, y desde luego todos los eslabones, independientemente de su capacidad social o su poder político y económico.
- d. Lograr mayor equidad en las relaciones que se presentan en las cadenas, entendida esta no como la distribución igualitaria de utilidades o de ingresos, sino como la seguridad de que los eslabones más débiles de las cadenas cuenten con la misma oportunidad para negociar sus términos de transacción e intercambio. Para este

esfuerzo, se debe subrayar el uso de políticas con responsabilidad social, dada la naturaleza de los riesgos, particularmente aquellos asociados con la producción.

- e. Desarrollar acciones para mejorar la gobernabilidad de las cadenas, debido a la existencia de profundos desequilibrios entre sus diversos actores, que se manifiestan en núcleos de poder político y económico y afectan de alguna manera el alcance de las discusiones y decisiones. Para ello se requiere trabajar en la implementación de regulaciones que normen estas relaciones de poder, garanticen la competencia y aseguren la transparencia. Se debe insistir en el desarrollo de políticas que reduzcan las diferencias entre los actores y aseguren que los menos favorecidos cuentan con iguales oportunidades para acceder a los mercados.

También existen otras acciones de política de orden mayor para el sector agroalimentario que, si bien no se circunscriben únicamente a las cadenas, pueden contribuir a su construcción. Algunas de estas políticas son las de sanidad e inocuidad, financiamiento, comercio e innovación tecnológica. En IICA (2005) se presentan diversos planteamientos acerca de estos temas que pueden servir de guía para la definición de políticas públicas aplicables a las cadenas agroalimentarias.

La conveniencia de continuar el trabajo de las cadenas

La compleja realidad del mundo de hoy obliga a revalorar todas las actividades humanas. La agricultura debe ser vista con nuevos ojos y con la expectativa de crear nuevos paradigmas que permitan un desarrollo más armónico de la sociedad, lo cual asegure que la presente y las generaciones futuras cuenten con los alimentos, las fibras y los combustibles necesarios. Como tal, hoy se enfrentan oportunidades y retos nunca antes vistos.

Por un lado, los impactos de la presente crisis pueden llegar a configurar un mundo política y económicamente muy distinto del actual. Nuestra sociedad es más consciente y demandante, más abierta e integrada, con mayor acceso a satisfactores y a la información. Se experimenta un constante cuestionamiento de todo lo establecido y se enfrenta una época de desilusión y escepticismo en todos los niveles de la sociedad. Todo ello ofrece la oportunidad de fomentar el diálogo y la acción, para lo cual las cadenas agroalimentarias constituyen un instrumento de gran utilidad.

También se presenta la encrucijada de definir nuevos modelos económicos. En años recientes, se consideraba que el desarrollo podría lograrse solo por medio del mercado con una pequeña o casi nula intervención del Estado, como respuesta a los resultados fallidos propios del modelo donde se privilegiaba a este sobre el mercado.

Lo cierto es que ambos modelos económicos han quedado en deuda con la sociedad, ya que no fueron capaces de brindar una respuesta sostenible y permanente al desarrollo y, mucho menos, lograr una sociedad más equitativa y reducir las asimetrías y pobreza que

crónicamente afectan a nuestros países. En este sentido, se requieren mayores esfuerzos para crear un nuevo modelo de desarrollo donde se logre el equilibrio entre el mercado y el Estado, y donde el hombre sea colocado en el centro de las discusiones.

Asimismo, los ministerios de agricultura deben redefinir sus funciones, pues las que tradicionalmente venían desempeñando y se centraban en la producción, a todas luces son insuficientes en la actualidad. Esta nueva institucionalidad solo podrá desarrollarse si se establece un diálogo permanente entre los sectores público - privado y la sociedad civil, para lo cual las cadenas agroalimentarias son un instrumento de innegable valía.

Adicionalmente, esta nueva institucionalidad deberá de nacer desde una concepción más amplia de la agricultura y de los territorios rurales. Aquí la agricultura no puede ser vista más como un simple proceso de producción primaria, sino como un sistema integrado de valor, capaz de generar los satisfactores, en cantidad y calidad, demandados para la convivencia armónica de la sociedad y cuya actividad se desarrolla en espacios sociales, económicos y geográficos definidos.

Las cadenas agroalimentarias constituyen instrumentos que pueden ayudar a encontrar estas nuevas soluciones, ya que su gran virtud es convocar a todos los actores y ofrecer un espacio para mejorar la competitividad, en sintonía con la equidad y la sostenibilidad del ambiente. Además, las cadenas ofrecen un espacio para convivencia humana en búsqueda de soluciones comunes y permanentes.

Literatura citada

Herrera, D. 2004. El IICA y las cadenas alimentarias: avances y tareas pendientes. Intercambio 3. San José, CR.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2005. Políticas para la prosperidad rural: documento para discusión. San José, CR.

Kuah, ATH. 2002. *Cluster Theory and Practice: Advantages for the small business locating in a vibrant cluster*. Marketing and Entrepreneurship 4(3):206.

Red SICTA (Proyecto Red de Innovación Agrícola, Sistema de Integración Centroamericano de Tecnología Agrícola); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación). 2007. Mapeo de las cadenas agroalimentarias de maíz blanco y frijol en Centroamérica. Managua, NI.

Wikipedia. 2008. *Supply Chain*. Disponible en http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain.

El momento oportuno para hacer negocios y la utilidad del análisis técnico de precios

Joaquín Arias Segura

.....

Introducción

¿Quién no estaría interesado en la posibilidad de anticipar un aumento o disminución de los precios? Es precisamente lo que se persigue con el análisis técnico: intentar anticipar los movimientos en los precios, mediante el estudio de ciertas pautas que se repiten o que indican movimientos al alza o a la baja. La premisa más importante es que los precios reflejan toda la información relevante disponible y que los movimientos de precios no son siempre aleatorios, pues en ellos se repiten algunas formaciones reconocibles.

Se sabe que la acción del mercado es el reflejo de movimientos en la oferta y en la demanda: si la demanda excede a la oferta, los precios suben; y si la oferta excede a la demanda, bajan. En el análisis técnico, se invierte este razonamiento y se dice que situaciones de alza en los precios son reflejo de que la demanda excede a la oferta, y si ocurre lo contrario, es decir que los precios bajan, la oferta excede la demanda. Esta diferenciación no debe tomarse como arbitraria. En el primer caso, habría que estudiar todos los factores que explican la oferta y la demanda para poder anticipar qué va pasar con los precios (que es el principal objetivo del análisis fundamental de precios). En cambio, el análisis técnico centra su atención en el comportamiento histórico de los precios y extrae toda la información que sea posible.

La decisión de tomar una posición de compra o venta sería más fácil si fuera posible anticipar un cambio de tendencia en los precios, que es el fin de todo estudio técnico de precios. Precisamente este análisis es utilizado por operadores en mercados de futuros y en mercados financieros, pero en general puede aplicarse a cualquier serie de precios que históricamente muestre cambios en tendencias, característica propia de casi todas las series de precios agropecuarias. Esta metodología y la información que se pueda generar a través de su uso son de mucha utilidad para comerciantes y los mismos productores interesados en aumentar ingresos y reducir la exposición al riesgo en la venta de sus productos o compra de materias primas.

Se debe tener presente que en la función de ganancia de los productores agrícolas, la variable más determinante en el corto plazo es quizás el precio del producto, sobre el cual los productores tienen poco o ningún control. De ahí surge la importancia de

mantener un conocimiento actualizado de los precios para optimizar el uso de los recursos y planificar mejor las actividades de inversión, producción y comercialización agrícola. Los precios afectan tanto el nivel y la tendencia de los ingresos de los productores, como su volatilidad. Ambos aspectos se relacionan con los dos objetivos más importantes para el bienestar económico de un productor agrario y de cualquier firma: maximizar ganancias y en lo posible minimizar el riesgo.

Los estudios técnicos utilizan gráficas y fórmulas matemáticas para anticipar cambios en la tendencia de los precios. El análisis gráfico es un arte más que una ciencia, por lo que en este artículo se hace énfasis en la aplicación de ciertas reglas, mediante el uso de fórmulas matemáticas simples, para tomar la decisión de vender o de comprar. El interés de este artículo es mostrar la utilidad de la técnica.

El mercado y el análisis técnico de precios

No podría decirse que siempre es posible ganarle al mercado, aunque se utilicen las herramientas más sofisticadas para reconocer tempranamente cuando una tendencia alcista o a la baja está por terminar. Las probabilidades de acertar son de hasta un 50%² (Foundas 2005 y Boswijk *et al.* s.f.) según el producto y el mercado.

Son tres los supuestos básicos para el análisis técnico de precios:

- a. ***El mercado lo descuenta todo.*** Esto significa que el precio refleja todas las condiciones del mercado, tanto factores económicos, como la psicología y las expectativas de todos sus participantes.
- b. ***Los precios se mueven en tendencias.*** El análisis técnico supone que los precios siguen una tendencia. Una vez que se establece una tendencia, lo más probable es que el precio esté en su misma dirección y no en contra. Como se indicó antes, esto no podría ser cierto en el 100% de las veces, pero con un 30% de posibilidad. Quien logre anticiparse, puede vender o comprar oportunamente y ganarle al mercado.
- c. ***La historia se repite.*** Con el análisis técnico de precios, se espera que la historia se repita a sí misma, lo que en términos prácticos significa que los participantes en el mercado tienden a reaccionar de forma consistente a estímulos similares del mercado.

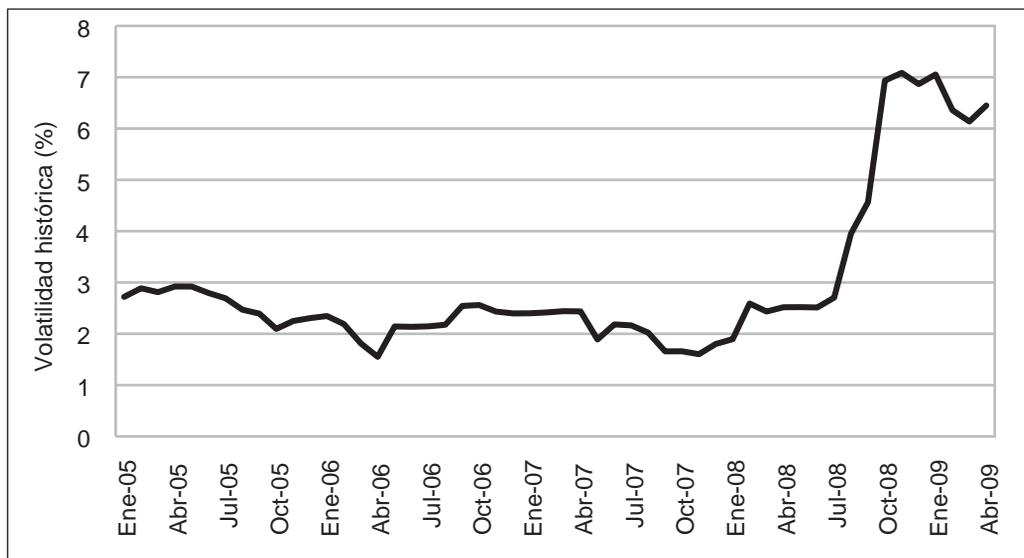
Como se señaló antes, no se debe suponer que la herramienta siempre permite anticipar un cambio en tendencia y que así se podrían tomar posiciones de venta o compra a precios favorables. Sin embargo, el análisis técnico sí ofrece la posibilidad de obtener rendimientos, que en promedio serían mejores que aquellos obtenidos por los quienes no utilizan dicha metodología.

2 Como ejemplo, en el mercado de futuros de cacao se reporta un 14% de éxito con la aplicación de varias reglas del análisis técnico de precios (Boswijk *et al.* s.f.).

Algunos economistas han ubicado el análisis técnico en la misma categoría que la astrología. No obstante, sólidos argumentos teóricos explican por qué es posible ganarle al mercado (Kidd y Brorsen 2004), los cuales se describen a continuación:

- a. Se han documentado muchas situaciones donde el mercado no reacciona instantáneamente a *shocks* externos y su resultado son tendencias que el analista técnico puede identificar. Es decir, en ocasiones el análisis técnico se beneficia cuando el mercado se expone a nueva información y se mueve lentamente hacia un nuevo equilibrio. Esto implica que conforme más se desarrollen los mercados y estos sean más transparentes y eficientes, las posibilidades de obtener ganancias con el análisis técnico serían menores o nulas.
- b. Un factor que influye en la lentitud de reacción del mercado es el costo de la información. A pesar del desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, muchas veces la información es dispersa o muy general. El costo de la información se relaciona directamente con su calidad, que corresponde a factores como la presentación (específica o general, oportuna y accesible). En definitiva, el acceso a internet y la disponibilidad de equipo de cómputo más barato contribuiría a obtener información pertinente para que el mercado reaccione mucho más rápido. Sin embargo, también la abundancia de información y sus frecuentes contradicciones crean el efecto contrario, confundir el mercado y aumentar la volatilidad de los precios, lo que favorece el uso del análisis técnico.
- c. La lentitud en la reacción del mercado también se relaciona con la naturaleza propia del sector agropecuario. La oferta responde lentamente a estímulos del mercado, porque está limitada por procesos biológicos muy difíciles o imposibles de alterar. Además, los productores agrarios, sobre todo los pequeños y medianos, tienen mayores dificultades para el acceso a la información y menor capacidad de respuesta (restricciones de capital, poco acceso a tecnología, entre otros) en comparación con otros sectores de la economía.
- d. El libre comercio, mejores predicciones económicas y un menor número de *shocks* económicos o financieros contribuyen a que la volatilidad de los precios se reduzca y con ello los incentivos para usar el análisis técnico son menores. Kidd y Brorsen (2004) reportan que muchos *commodities* bajaron significativamente la volatilidad de sus precios, si se comparan los períodos 1975-1990 y 1991-2001. Para citar solo unos ejemplos, la varianza en las ganancias diarias en el mercado de futuros bajó de 1,33% a 0,60% para ganado en pie, de 7,42% a 3,29% para azúcar y de 2,25% a 1,48% para soya.

Figura 1. Volatilidad histórica de los precios internacionales de alimentos (enero del 2005, abril del 2009).



Fuente: Elaboración del autor con base en datos del FMI.

Nota: Desviación estándar móvil de los últimos 12 meses de los cambios logarítmicos mensuales en los precios, calculado sobre los índices de precios internacionales del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Por los factores señalados, la volatilidad de los precios tiende a reducirse con el tiempo. Sin embargo, en los últimos cinco años, la volatilidad de los precios de los alimentos y de otros *commodities* ha aumentado dramáticamente, debido a efectos del cambio climático, variaciones en los precios, la demanda de energía y la crisis financiera, entre otros factores.

Puesto que las ganancias percibidas del análisis técnico de precios por lo general están altamente correlacionadas con la volatilidad de los precios, se podría decir que este tipo de metodologías adquieren mayor relevancia en tiempos de turbulencia como los actuales. En la Figura 1 se puede notar que la volatilidad se ha cuadruplicado en los últimos meses, de 1,73% en marzo del 2006 a 7,12% en noviembre del 2008³. Los aumentos en volatilidad fueron mucho mayores en los sectores de energía y agroquímicos.

Finalmente, el análisis técnico es especialmente útil para el sector agropecuario, porque generalmente se encuentra sujeto a riesgos e incertidumbres, más que otros sectores de la economía (Goodwin *et al.* 2000), causados por *shocks* aleatorios como los cambios climáticos, pestes y enfermedades. Estos riesgos generan variaciones importantes en los rendimientos del sector, que explican la inestabilidad en la oferta de productos agroalimentarios, lo que aunado a la inelasticidad de la demanda, provocan una mayor volatilidad en los precios del sector.

³ Los aumentos en volatilidad son aún mayores cuando se analizan los productos individualmente.

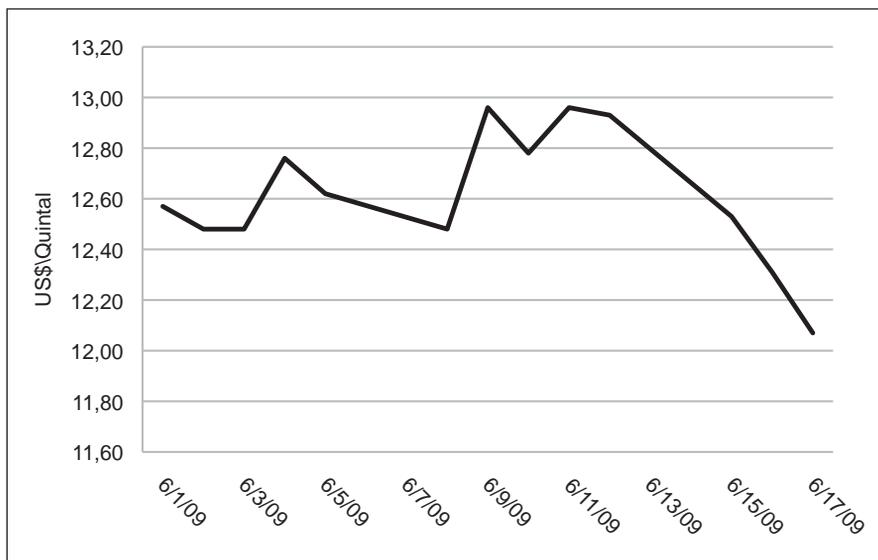
Regla del filtro para el pronóstico de cambios en la tendencia de precios

El método del filtro es uno de los más utilizados por ser muy simple de calcular y relativamente eficiente para pronosticar cambios de tendencia en los precios. Por ejemplo, los precios de arroz (US\$/quintal) en el mercado de Chicago empezaron a bajar a partir del 11 de junio del 2009. La regla del filtro indicaría que se debería tomar una posición de venta si los precios bajan un “X por ciento” con respecto a un máximo en los últimos “N períodos”. Es decir, para aplicar este indicador, se debe definir el porcentaje y número de períodos por utilizar, a los que se les denomina parámetros.

Si el cálculo del filtro se efectúa con parámetros de un 3% en cinco días (Cuadro 1) y, según este indicador, la decisión era vender el 15 de junio del 2009 porque los precios cayeron 3,32% por debajo del máximo, la aplicación de esta simple regla hubiese generado una ganancia de 46 centavos de dólar por quintal, en comparación con los resultados generados si la venta se hubiera dado dos días después. No se sabe si la tendencia se habría revertido y si los precios habrían subido nuevamente⁴, pero si se participa regularmente en la venta de productos, la aplicación de la regla le generaría ganancias superiores al promedio del mercado.

Es importante reconocer que cada producto se comporta diferente y solo la experiencia definirá cuáles parámetros serán los óptimos, pero como convención se usa un 3% y cinco días. Usualmente, el analista técnico se respalda en varios indicadores para tener más elementos de juicio y anticipar mejor.

Figura 2. Precios de arroz (US\$/quintal) en el mercado de Chicago a partir del 1 de junio del 2009.



Fuente: Elaboración del autor con base en datos publicados diariamente en la sección de Mercados del Diario de Gestión de Perú, disponible en www.gestion.pe.

⁴ Por ejemplo, mientras se edita esta nota, los precios continúan bajando.

Cuadro 1. Regla del filtro para tomar una posición de venta.

Fecha	Arroz (Chicago) US\$/quintal	Máximo (últimos 5 días)	Cambio con respecto al máximo
01/06/2009	12,57		
02/06/2009	12,48		
03/06/2009	12,48		
04/06/2009	12,76		
05/06/2009	12,62		
08/06/2009	12,48	12,76	-2,19%
09/06/2009	12,96	12,96	0,00%
10/06/2009	12,78	12,96	-1,39%
11/06/2009	12,96	12,96	0,00%
12/06/2009	12,93	12,96	-0,23%
15/06/2009	12,53	12,96	-3,32%
16/06/2009	12,31	12,96	-5,02%
17/06/2009	12,07	12,96	-6,87%

Fuente: Elaboración del autor con base en datos disponibles en www.gestion.pe.

El cálculo y la regla del filtro cambian si el interés es comprar. En ese caso, se debe calcular el precio mínimo de los últimos cinco días y el porcentaje de cambio con respecto a ese mínimo. Si el precio sube un 3% con respecto al mínimo, se anticipa un cambio de tendencia de los precios a la alza y lo mejor sería comprar.

El promedio móvil (PM)

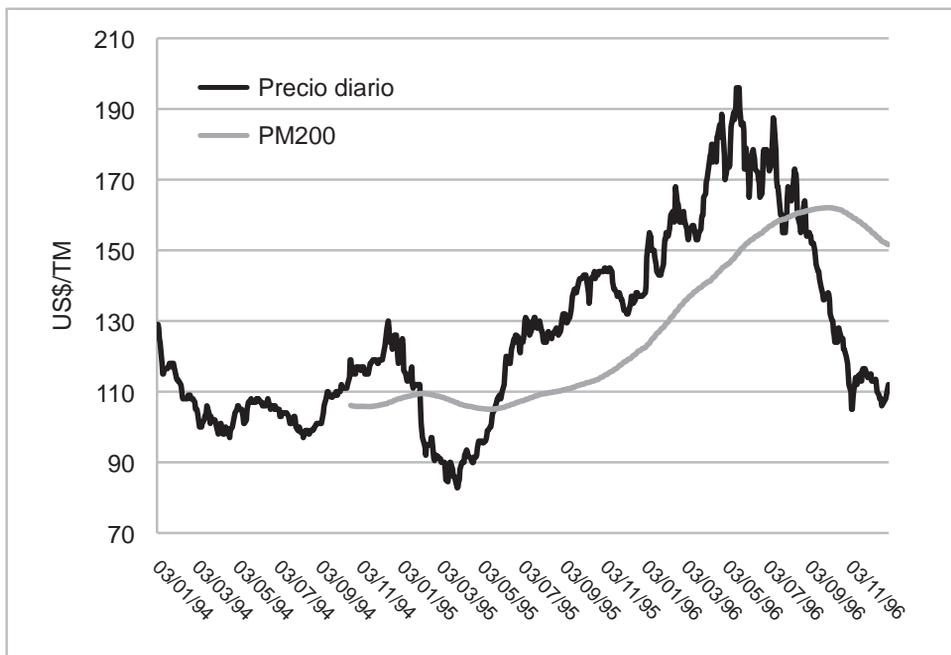
Cuando los precios varían de un día al siguiente en diferentes direcciones, es difícil reconocer la tendencia. El promedio móvil (PM) es el indicador más utilizado por los analistas técnicos para eliminar los movimientos de corto plazo en los precios y para identificar tendencias. El PM corresponde simplemente a la suma de los precios en los últimos N períodos dividida entre el número de períodos. El número de períodos (días, semanas, meses, entre otros) por utilizar depende de la identificación de tendencias, ya sean de corto, mediano o largo plazo. Por ejemplo, si en el año se realizan 200 transacciones, el PM de los últimos 200 días (PM200) eliminaría de la serie histórica de precios los movimientos estacionales; es decir, no se notarían picos en los precios según el mes.

Existen varios tipos de PM, según del peso adjudicado a los datos más recientes con respecto a los datos más antiguos. Por simplicidad, para el ejemplo aquí presentado, se utiliza el PM simple⁵.

Como convención, para reconocer tendencias de corto plazo, se utilizan PM de 12 y 26 períodos (días en este caso), y para tendencias de largo plazo, promedios de 50 a 200 períodos.

En la Figura 3, por ejemplo, se nota que el PM200 anula la caída en los precios que inicia en enero del 2004 y muchos otros movimientos a la baja que se presentan durante casi todo el período. Se indica que a largo plazo las fuerzas del mercado empujaban más fuertemente hacia el aumento en precios. Todo cambia desde el 23 de setiembre, cuando el PM200 empieza a desacelerarse para luego caer. Esto anticipa que los precios se mantendrán a la baja probablemente por un período prolongado. Normalmente, se utilizan otros indicadores técnicos que complementan este análisis, con el fin de anticipar con mayor seguridad el momento cuando los precios tocarán piso.

Figura 3. Comportamiento del maíz amarillo de Buenos Aires, Argentina, en el período comprendido entre el 3 de enero del 2004 y el 30 de diciembre del 2006.



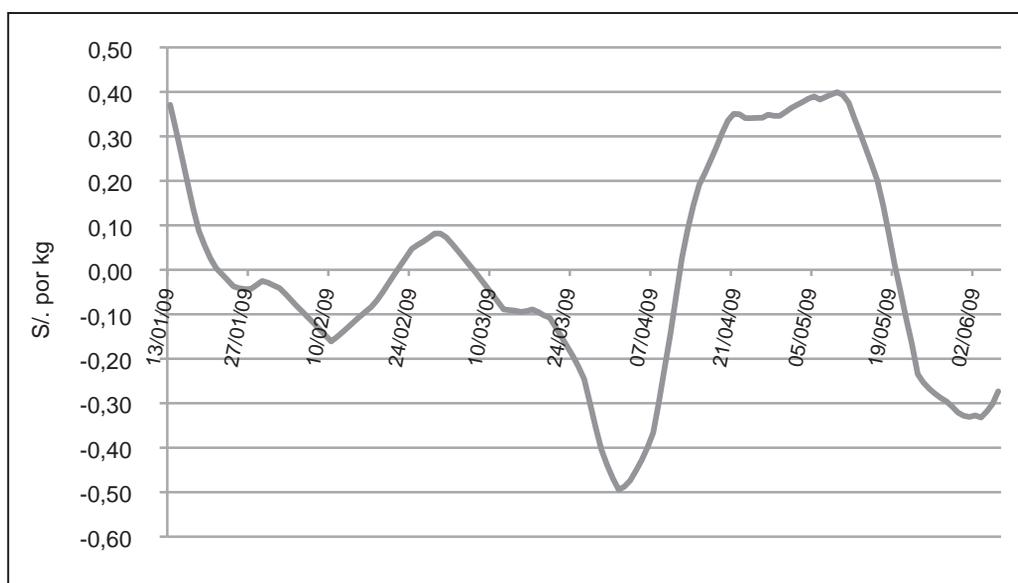
Fuente: Elaboración del autor con base en datos de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires.

5 Es recomendable utilizar la fórmula exponencial, pues es más eficiente por brindarle mayor peso a la información reciente.

El oscilador (OSC)

Un mercado puede estar a la baja según la interpretación de los promedios móviles, pero no se sabe si dicha tendencia se prolongará o no. Es posible obtener aún más información si se combinan los PM de corto y de más largo plazo. Se calcula como la diferencia entre el promedio móvil de corto plazo (PMcp) y el de más largo plazo (PMlp). En síntesis, el oscilador ayuda a identificar mejor el surgimiento de una nueva tendencia o su inversión.

Figura 4. OSC: Pollo en pie en Lima Metropolitana, a partir de los precios diarios al 20 de junio del 2009 (en Nuevos Soles por kilogramo).



Fuente: Elaboración del autor con base en datos del Sistema de Información de Abastecimiento y Precios (SISAP) del Ministerio de Agricultura (MINAG) de Perú.

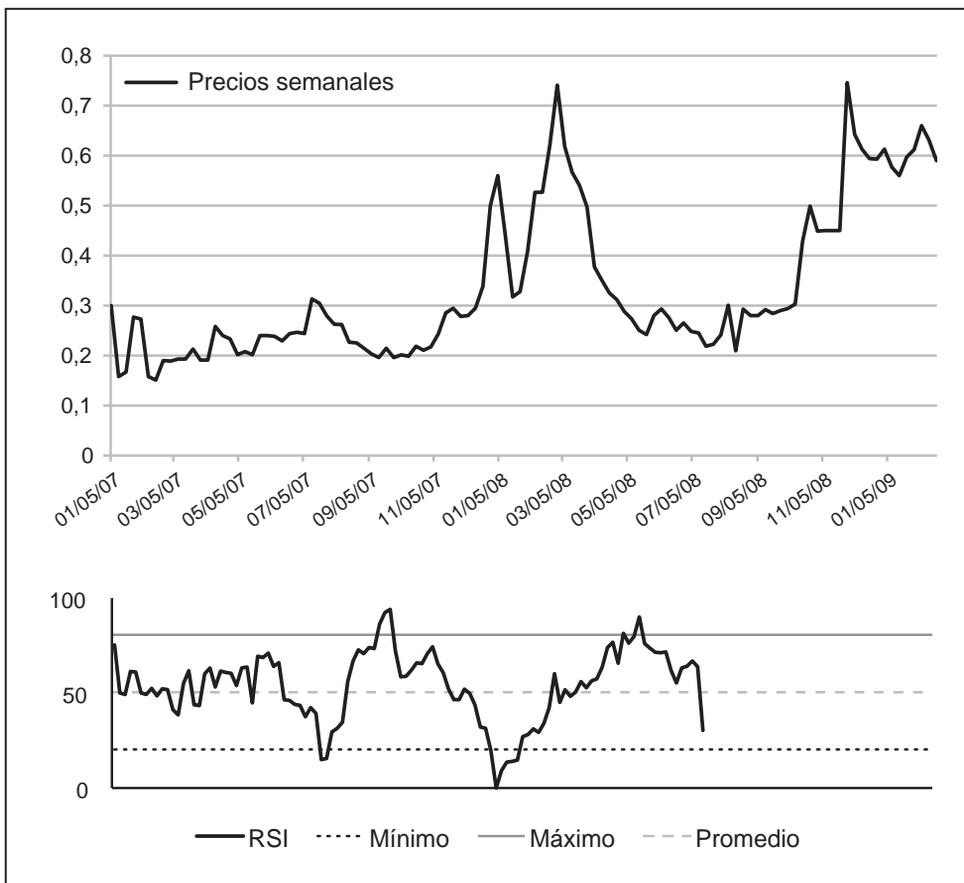
Como se muestra en la Figura 4, con respecto al OSC de precios diarios de pollo en pie en Lima Metropolitana, los puntos mínimos en la curva anticipan una reversión en la tendencia hacia el alza en los precios. En consecuencia, es el momento óptimo para la compra.

Lo valioso de contar con un histórico es que se puede conocer hasta dónde podrían llegar las diferencias entre los promedios móviles. Se reconoce que el PM de corto plazo es parte del PM de largo plazo y, por lo tanto, es matemáticamente imposible que las diferencias crezcan indefinidamente. Los precios de pollo en Lima han estado oscilando, debido fundamentalmente a cambios en la oferta, que a la vez responden a cambios en los precios relativos del pollo con respecto a los precios de materias primas, como el maíz amarillo y duro, y también por los precios de sustitutos en el consumo, como el pescado pejerrey.

Índice de resistencia (RSI)

El índice de resistencia (RSI, por sus siglas en inglés) es una medida de fuerza del movimiento de los precios en una dirección de sobrecompra o de sobreventa. Se calcula para los últimos “N períodos”, donde el período dependerá de las condiciones de cada producto y de la efectividad que el indicador haya mostrado para predecir cambios de tendencia. Matemáticamente, el RSI relaciona el promedio de cambios positivos en los precios durante los últimos “N períodos” (medida de la fuerza de los compradores) entre el promedio de los cambios negativos en los precios (medida de la fuerza de los vendedores)⁶. En la Figura 5 se muestran los precios semanales del mercado mayorista en Panamá y el cálculo del RSI para las últimas 12 semanas.

Figura 5. Precios mayoristas semanales de la papa de Panamá (en dólares estadounidenses por kilogramo) e índice de resistencia (en porcentajes).



Fuente: Elaboración del autor con datos del Instituto de Mercadeo Agropecuario, Panamá.

6 $RSI = \frac{\text{Promedio } +P}{(\text{Promedio } +P + \text{Promedio } -P)} * 100$

Si las señales de aumento en la demanda superan las señales de aumento en la oferta, los precios tenderían a subir o, en caso contrario, a bajar si la fuerza de los vendedores (oferta) supera la de los compradores (demanda).

En términos prácticos, si el RSI se acerca al límite inferior (usualmente 20, pero en ocasiones también se usa 30), el mercado está sobrevendido y lo más probable es que la tendencia se revierta y los precios empiecen a subir. Por ejemplo, en la Figura 5, hubo dos momentos, uno en el 2007 y otro en el 2008, donde el índice RSI se ubicó por debajo de 20, lo cual anunciaba, como efectivamente sucedió, que los precios subirían a partir de ese momento. La interpretación es la opuesta, cuando el RSI supera la línea de 80, indica que el mercado se encuentra en sobrecompra y, por lo tanto, el período de alza en los precios está por terminar.

De acuerdo con el ejemplo, se puede señalar que el análisis técnico no sustituye el conocimiento que el analista tiene del mercado. Más bien reconoce la importancia de estudiar los factores internos y externos que probablemente están influenciando el comportamiento de la oferta y la demanda.

En Panamá, por ejemplo, se consumen de enero a octubre 35 mil quintales de papa, pero en noviembre y diciembre, con la llegada de las fiestas de fin de año, el consumo se incrementa a casi 45 mil quintales⁷. Esto explica que los precios promedio mensuales en esos meses a veces superan en más de un 30% el precio promedio anual. Sin embargo, la estacionalidad es muy irregular, pues año a año varían las condiciones del mercado doméstico e internacional. Es así como a finales del 2008 e inicios del 2009, los precios de la papa aumentaron significativamente más que en el pasado, por un efecto de sustitución del arroz por papa en el consumo de los hogares⁸.

Conclusión

Es posible presentar muchos otros indicadores, matemáticos y gráficos, pero los que se han detallado en esta nota son suficientes para demostrar la utilidad del análisis técnico de precios.

En presencia de tendencias y oscilaciones en los precios y en tiempos de alta volatilidad, especialmente en estas épocas de turbulencia financiera, el mercado toma tiempo para encontrar su equilibrio y, por lo tanto, es posible ganarle mediante reglas tan sencillas como las presentadas.

7 Información disponible en <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2008/01/25/hoy/negocios/1245480.html>, consultada el 30 de junio del 2009.

8 En febrero de 2009, los precios de la papa se ubicaban 176% por encima de los precios promedio en el 2005; por su parte, los precios internacionales del arroz, según datos del FMI, habrían aumentado 120% en el mismo mes.

El análisis técnico puede generar ingresos y será atractivo su uso entre inversionistas y comerciantes mientras: prevalezcan condiciones de lenta diseminación de información de calidad entre los agentes económicos, la información disponible en el mercado continúe siendo incompleta e inexacta, se mantengan las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio y haya inestabilidad en las políticas macroeconómicas.

En definitiva, el análisis técnico podría jugar un rol interesante para aumentar los ingresos, vía aumentos en los precios de venta o reducción de los precios de compra de materias primas, y así disminuir la exposición al riesgo de productores y comerciantes agrícolas. Se espera que con el tiempo los mercados funcionen con mayor transparencia y sean más eficientes, en cuyo caso, los ingresos obtenidos con el análisis técnicos serían bajos o prácticamente nulos.

Literatura citada

- Achelis, S. 2001. *Technical Analysis from A to Z*. 2 ed. US, McGraw Hill.
- Arias, J; Segura, O. 2001. Los mercados de futuros y la cobertura de riesgos: factibilidad de su uso en bolsas de físicos de América Latina. San José, CR, Consorcio Técnico del IICA, Dirección del Área de Políticas y Comercio.
- Bolsa de Cereales de Buenos Aires (en línea). Buenos Aires, AR. Consultado jun. 2002. Disponible en <http://www.bolcereales.com.ar/>.
- Boswijk, H; Griffioen, P; Gerwinm, AW; Hommes, CH. s.f. *Success and Failure of Technical Analysis in the Cocoa Futures Market*. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=745825>.
- Foundas, N. 2005. *Evaluating the usefulness of technical analysis*. Consultado mayo 2009. Disponible en <http://gann-theory.technicalanalysis.org.uk/Fountas1995.pdf>.
- Goodwin, BK; Roberts, M; Coble, KH. 2000. *Measurement of Price Risk in Revenue Insurance: Implications of Distributional Assumptions*. Agricultural and Resource Economics 25(1):195-214.
- Headley, P. 2002. *Big trends in tradings: strategies to master major market moves*. US, John Wiley & Sons, Inc.
- Investopedia. *Technical Analysis: The Basic Assumptions*. Consultado 25 mayo. 2009. Disponible en <http://www.investopedia.com>.
- Keller, G; Warrack, B. 1991. *Essentials of Business: a Systematics Approach*. US, Wadsworth.
- Kidd, W; Brorsen, BW. 2004. *Why have the returns to technical analysis decreased?* Journal of Economics and Business 3(56):159-176.
- Murphy, J. 1999. *Technical Analysis of the Financial Markets*. USA, Nueva York, US, Institute of Finance. Prentice Hall.

SECCIÓN 3



Aplicaciones prácticas



Acción interinstitucional y supranacional para promover el desarrollo de un subsector productivo competitivo, el caso de la fruticultura en Centroamérica

*Iciar Pavez*⁹

.....

Introducción

Los países de América, inmersos en una economía globalizada, se encuentran en una búsqueda constante de rubros productivos que presenten buenas perspectivas de mercado y sostenibilidad, lo cual permita la generación de divisas y el incremento de los ingresos para los actores económicos del sector agrícola. En Centroamérica, uno de esos rubros es la fruticultura, un subsector que genera beneficios de tipo económico, ecológico, social y nutricional.

El desafío de abordar el mercado internacional y atender los mercados internos implica desarrollar la capacidad de las empresas¹⁰ para desenvolverse en ambientes de incertidumbre de los mercados internacionales, así como para afrontar competitivamente los costos (productivos y transaccionales), identificar compradores, cumplir con los requisitos de la demanda en términos de volumen, logística, tiempos (de envío y frecuencia de despachos) y con normas de calidad, sanidad e inocuidad.

La competitividad de las empresas agrícolas y de Centroamérica en general depende, en gran parte, de la disponibilidad de servicios -inteligencia de mercados, asistencia técnica y certificación, entre otros- que a su vez sean competitivos y de calidad mundial. La deficiencia o ausencia de estos no solo incrementa los costos y hasta pueden llegar a imposibilitar el acceso a los mercados. En su provisión, están involucrados los sectores público y privado, de manera independiente o mediante alianzas dentro de los países y entre ellos, como es el caso de los servicios de sanidad e inocuidad.

En Centroamérica, se constatan esfuerzos importantes para el desarrollo de la fruticultura. Desde el ámbito privado, resalta la importancia de grandes empresas transnacionales dedicadas a la producción y exportación de frutas consideradas como tradicionales en

9 La autora expresa sus agradecimientos por la revisión de este artículo a Nadia Chalabi, Coordinadora del PROMEFRUT, a Jorge Escobar, punto focal de PROMEFRUT en El Salvador, así como a Alberto Montero, punto focal de PROMEFRUT en Costa Rica.

10 En este artículo el término “empresa” integra diferentes agentes: productor, comercializador, exportador, transformador.

la economía regional¹¹ (por ejemplo, banano y piña), así como empresas principalmente de capitales nacionales dedicadas a frutas no tradicionales (por ejemplo, mango, limón pèrsico y *berries*, entre otros). En el ámbito público, por su parte, existen diversas instancias encargadas de la promoción de la fruticultura, en forma de programas, proyectos y secretarías técnicas de cadenas.

La región centroamericana ha transitado por un largo trayecto hacia la integración económica y comercial. Señales claras de una estrategia de acción común la constituyen los procesos como la Unión Aduanera, la negociación de tratados comerciales en bloque, como el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA, por sus siglas en inglés), el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea (aún en negociación) y la promulgación de la Política Agrícola Centroamericana (PACA).

En el 2003, los países de la región centroamericana, a través de sus ministerios de agricultura, con el apoyo técnico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el respaldo institucional del Plan Puebla Panamá, actualmente llamado Proyecto Integración y Desarrollo Mesoamérica (PIDM), iniciaron la construcción de una acción regional que buscó fortalecer la institucionalidad que atañe al subsector frutícola. El objetivo de esta acción era mejorar el ambiente para los negocios frutícolas, desarrollar alianzas y promover un mayor intercambio de conocimientos, información y cooperación entre los países, convertir al sector gubernamental en un socio del sector privado frutícola y generar economías de escala para lograr el desarrollo de una fruticultura centroamericana competitiva a nivel internacional. En el proceso de construcción de esta acción regional, se unieron otros socios importantes, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de la iniciativa de bienes públicos regionales.

En este artículo, se busca reconstruir aspectos claves de este esfuerzo. En la primera parte, se presentan brevemente algunos antecedentes relevantes del subsector, luego se procede a describir los rasgos más importantes del proceso y de las propuestas técnicas que se generaron. Se concluye con la presentación de algunos factores de éxito y los desafíos a futuro.

Contexto desde la perspectiva del mercado internacional

Cuando inició la acción interinstitucional y supranacional para promover el desarrollo de la fruticultura en Centroamérica, el contexto internacional era favorable al subsector. Esta tendencia se ha mantenido a lo largo de los años y los pronósticos siguen siendo positivos. A continuación se hace referencia al contexto existente en el momento de iniciar la acción regional, con el propósito de sistematizar la experiencia y no solo realizar un análisis del subsector frutícola.

¹¹ El término “regional” se refiere a un nivel supranacional e involucra a Costa Rica, Belice, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.



Las frutas frescas y procesadas han tenido un desempeño destacado en los mercados internacionales, debido principalmente al incremento del consumo por diversos factores, entre ellos: los efectos benéficos en la salud, el incremento del ingreso, especialmente en los países desarrollados y la modernización de los sistemas de transporte y logística que han permitido el incremento de comercio internacional de larga distancia.

En el 2004 las importaciones mundiales de frutas ascendieron a US\$60,3 miles de millones, de los cuales el 78,7% correspondió a frutas frescas y el restante, a productos procesados de frutas. Durante el período 2000 - 2004, el promedio anual de crecimiento fue del 10,7%. Esto confirma la aceleración del comercio de frutas en los mercados mundiales (IICA 2005).

En el marco del CAFTA, se brindó acceso libre de aranceles a las frutas y sus derivados procedentes de la región centroamericana. Esto proporcionó seguridad jurídica al consolidar y ampliar los beneficios de acceso al mercado estadounidense existentes en el marco de la Iniciativa Cuenca del Caribe (ICC). Se eliminaron los aranceles estacionales según la época de cosecha de frutas en Estados Unidos y se redujo el escalonamiento arancelario que implicaba un arancel más alto a productos con mayor valor agregado (Benavides y Segura 2005).

Las preferencias comerciales otorgadas le dieron a Centroamérica una ventaja sobre otros proveedores de frutas como Tailandia, Filipinas e Indonesia, que estaban en la obligación de pagar aranceles para algunos productos procesados, a pesar de que los actores de la región eran conscientes de que esta ventaja podría ser temporal, debido a la política que impulsaba el Gobierno de Estados Unidos de negociar acuerdos comerciales con muchos otros países y regiones.

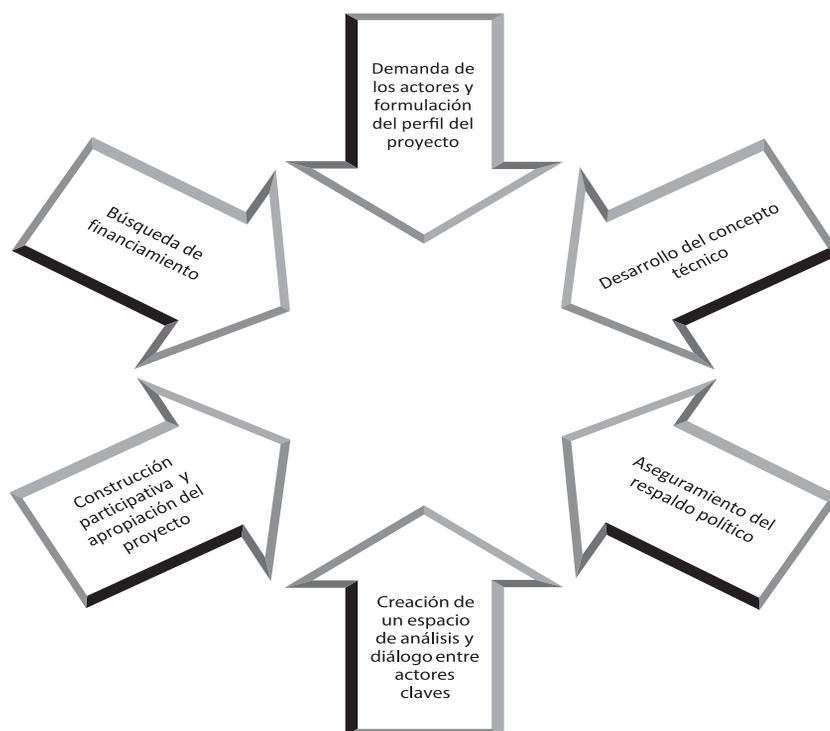
Además de la negociación comercial en bloque con Estados Unidos, Centroamérica inició la negociación de un Acuerdo de Asociación con la Unión Europea, lo cual mejoraba aún más las perspectivas de mercado, ya que Europa es el primer importador mundial de frutas.

Estos elementos fueron favorables para potenciar el interés del sector privado y público en el subsector. Sin embargo, aunque las oportunidades comerciales fueran alentadoras, el mayor desafío para incrementar las exportaciones de Centroamérica al mundo era mejorar la capacidad productiva y comercial, en términos de volumen, calidad, precio, así como en el cumplimiento de los requisitos de inocuidad de los alimentos y admisibilidad fitosanitaria. Con el fin de enfrentar este desafío, se inició una acción colectiva de carácter supranacional.

El proceso de la acción interinstitucional y supranacional

Las acciones encaminadas a fortalecer la institucionalidad que afecta al subsector frutícola y a mejorar el ambiente para favorecer la competitividad de la fruticultura en la región iniciaron con el acercamiento entre actores claves de los países y con la construcción de una red no formal de cooperación integrada por los programas de desarrollo de frutícola de cada país. Estos programas eran y aún continúan siendo dependientes de los ministerios de agricultura o de la entidad gubernamental correspondiente¹². Por otra parte, se involucró a las instancias gremiales y asociativas, así como a diversos organismos especializados en la prestación de servicios clave.

Figura 1. Generación de condiciones para construir la acción regional.



Fuente: Elaboración propia con base en diversas consultas.

La construcción de la acción regional (Figura 1) siguió un proceso que incluyó varias fases clave: identificación de la demanda de los actores y formulación de perfil del

¹² Programa de Frutas, Ministerio de Agricultura y Pesca, Belice; Programa de Frutas No Tradicionales del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Costa Rica; Dirección Nacional de Agricultura del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), Panamá; Programa Nacional de Frutas (MAG- FRUTALES), El Salvador; Proyecto Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria (PROFRUTA) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), Guatemala; Secretaría Técnica de la Cadena Frutícola, Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), Honduras.



proyecto; desarrollo del concepto técnico; aseguramiento del respaldo político, creación de un espacio de análisis y diálogo entre actores claves de la región, construcción participativa y apropiación del proyecto; búsqueda de financiamiento. Evidentemente se trata de fases sin una sucesión lineal, que fueron alimentándose una a otra de una manera iterativa. A continuación se describen algunos aspectos relevantes de estas fases:

- **La identificación de la demanda regional** surgió a partir del conocimiento de diversas iniciativas de desarrollo de la fruticultura en varios países centroamericanos y de la relación técnica que el IICA tenía con varias de ellas. Estas iniciativas nacionales presentaban experiencias valiosas, conocimiento acumulado, pero estaban aisladas. Los actores de los países tenían el interés de intercambiar conocimientos y facilitar la cooperación entre ellos, y existía el convencimiento de estrechar los lazos entre sí.

Como se mencionó antes, se conformó un grupo de actores que participaron en el impulso y acompañamiento de la acción regional. Como en todo proceso social, hubo actores y países que tuvieron la visión inicial y lograron transmitir ese impulso a los otros a través de los años. El desarrollo del concepto técnico se realizó en consulta con entidades clave del sector privado y organismos internacionales/regionales, así como con organizaciones mixtas especializadas.

- **Aseguramiento del respaldo político.** Desde el inicio de la formación de la iniciativa regional, se logró el apoyo político por parte de los ministros y presidentes de Centroamérica. Algunos de los hitos importantes se describen a continuación:
 - En noviembre del 2004, en el marco del Plan Puebla Panamá, los ministros de agricultura de la región aprobaron en Tuxtla, Gutiérrez (México), el perfil del Programa Mesoamericano de Innovación y Desarrollo de los Agronegocios en Frutas, donde los ministerios fueron apoyados por el IICA.
 - El 29 de junio del 2005, durante la VII Cumbre de Jefes de Estado realizada en Tegucigalpa, Honduras, los presidentes de los países de Centroamérica y México aprobaron el Plan de Acción para el Desarrollo Agropecuario y Rural, e instaron a la Comisión Ejecutiva del Plan Puebla Panamá (PPP) y a las autoridades nacionales a realizar las gestiones orientadas a identificar el financiamiento para la implementación de ocho proyectos prioritarios, entre los cuales estaba el Programa Mesoamericano de Innovación y Desarrollo de los Agronegocios en Frutas.
 - En el 2007, se promulgó la Política Agrícola Centroamericana (PACA), la cual plantea en el marco del eje de competitividad y agronegocios, “la promoción de mecanismos que faciliten la integración nacional y regional de los actores de las cadenas agroproductivo-comerciales y la formación de alianzas estratégicas entre el sector público y el privado, tanto en el ámbito nacional como en el regional”. Asimismo, reconoce “que las cadenas pueden aumentar la competitividad del sector a través de su integración y fortalecimiento, y mediante

la definición de una agenda de trabajo que tome en cuenta las características técnicas, económicas, comerciales, tecnológicas, ambientales y sociales de los diferentes actores” (PACA 2007:5, Medida 5).

- Se valoró la necesidad de abordar los subsectores con acciones de los actores de las cadenas, lo cual le adjudicó mayor fuerza a la iniciativa regional sobre fruticultura. Así, en el 2007 los ministros de agricultura brindaron respaldo político y de contrapartida, lo que permitió la presentación de un proyecto regional ante la Iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales del BID.
- **Creación de un espacio de análisis y diálogo entre actores claves de la región.** Con el fin de construir una visión común sobre la forma de promover el reforzamiento de la capacidad productiva, agroindustrial y comercial del subsector frutícola de Centroamérica, desde el año 2003 se generó un espacio de información y diálogo al que se le denominó Foro Internacional de Agronegocios de Frutas Tropicales.

Este foro reúne a los programas e instancias nacionales encargadas de promover el desarrollo de la fruticultura, organismos relacionados con el subsector y actores del ámbito privado. Desde sus inicios, sus objetivos fueron: dar posicionamiento y visibilizar al subsector frutícola, construir de manera colectiva una visión estratégica de la iniciativa regional, capturar información sobre asuntos relevantes para mejorar la competitividad de la fruticultura, analizar y discutir las acciones conjuntas por emprender, y contribuir a la coordinación de las instituciones y proyectos a nivel nacional y regional.

Los foros fueron complementados con talleres nacionales y regionales que permitieron analizar la problemática del sector, identificar las necesidades comunes y proponer alternativas de solución y formas posibles de coordinación.

- **Construcción participativa y apropiación del proyecto.** La formulación de propuestas, investigación y proyectos se hicieron de manera colectiva en el marco de estos espacios de análisis y diálogo (ver algunas expresiones de los participantes en el siguiente recuadro). Sin la creación de espacios de encuentro, no se hubiera logrado construir una propuesta común ni se hubiera conseguido una apropiación de la iniciativa regional.



Expresiones sobre la iniciativa regional de fruticultura

“Una de las expectativas es mejorar la información sobre la oferta potencial de cada uno de los países de la región. Debemos evitar las siembras desmedidas, pues pueden crear una saturación del mercado” (Enid Cuellar, Departamento de Economía y Mercadeo, FHIA, Honduras).

“La visión de cadena también es fundamental en el éxito. No hay un negocio sostenible, si hay disputas entre los actores de la cadena” (Gerardo Navas, Gerente Empresa Exportadora de Mango, Guatemala).

“Este proceso de reflexión es oportuno para poner sobre la mesa la importancia de la cooperación entre países. Debemos convertirnos en una red de personas dispuestas a complementar una serie de acciones que permitan potenciar todo el desarrollo y el esfuerzo creativo que tienen los productores” (Jorge Escobar, Coordinador del Programa FRUTAL-ES).

“Es clave que como Región podamos ofrecer a los mercados frutas de calidad, con mayores rendimientos, que cumplan con los requerimientos de las buenas prácticas agrícolas y de manufactura” (Silvia Morales, Directora PROFRUTA, Guatemala).

“Para que la Región Centroamericana se posicione como un proveedor de frutas es importante que nuestros gobiernos asuman el compromiso de fortalecimiento de la actividad” (Alberto Montero, Gerente Programa de Frutas No Tradicionales, Costa Rica).

“Es necesario que los países de la región cooperen para poder ingresar a los mercados. Somos países pequeños, tenemos que unirnos para hacer investigación y desarrollo. O nos unimos o fracasamos”. (Productor de cítricos, Panamá).

Fuente: IICA 2003; IICA 2006b.

Además de los programas de desarrollo frutícola que lideraban la iniciativa regional, hubo otros actores que participaron y contribuyeron a la generación de propuestas técnicas. A continuación se mencionan algunas organizaciones relevantes por país:

Guatemala	Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), comités de cadenas: aguacate, mango y otros, Programa Integral para la Protección Ambiental y Agrícola (PIPAA).
El Salvador	Asociaciones de viveristas, Asociaciones de productores de frutas, Corporación de Exportadores (COEXPORT), Agencia de Promoción de Inversión Extranjera (PROESA).
Honduras	Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA), Federación de Agroexportadores de Honduras (FPX), Escuela Agrícola Panamericana (ZAMORANO).
Costa Rica	Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO), Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) y asociaciones de productores.
Panamá	Agroexportadores No Tradicionales de Panamá (GANTRAP), asociaciones de productores, Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA).
Nicaragua	Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APENN), Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo (COCATRAM).
Belice	Diversas asociaciones de productores

Entre los organismos internacionales que contribuyeron en algunos temas y ocasiones específicas, se puede mencionar el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el BID y la Cooperación de Taiwán.

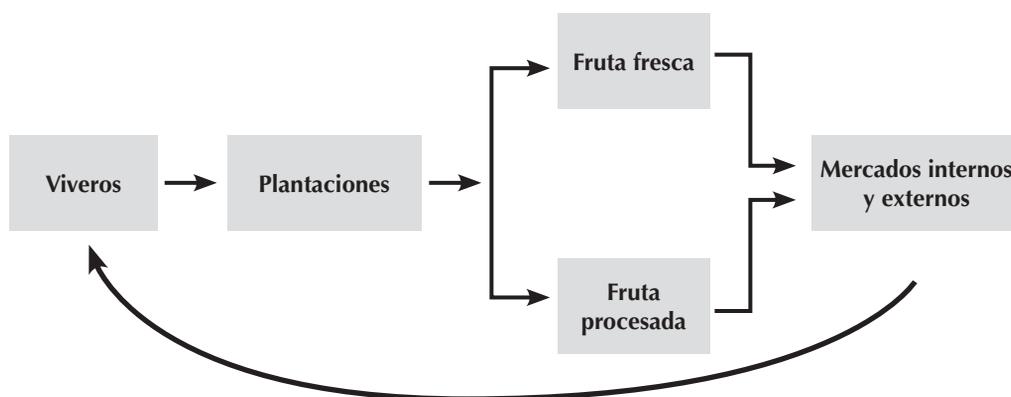
Desarrollo del concepto técnico

El concepto técnico compartido fue la visión integral de los agronegocios que debía imprimirse en la atención a la fruticultura en el ámbito supranacional de la región centroamericana. El desarrollo de las cadenas del subsector frutícola implica funciones y vinculaciones dentro y fuera del sector agrícola, debido a las interrelaciones con industrias, servicios no agrícolas y el mercado. El éxito de la competitividad de la fruticultura y, por ende, de los negocios de frutas constituye la culminación de un proceso basado en las capacidades productivas y empresariales que respaldan y hacen posible un posicionamiento competitivo de las cadenas en los mercados internos y externos.

La idea del programa regional partió de la identificación de oportunidades comerciales y de la determinación de requerimientos específicos de la demanda, que debía alimentar

un proceso de innovación tecnológica y empresarial que contribuyera a fortalecer la oferta mesoamericana mediante un enfoque de cadena y en función de las exigencias de la demanda¹³.

Figura 2. Enfoque simplificado de la cadena del subsector frutícola.



Fuente: IICA 2000.

El subsector frutícola, como cualquier actividad económica relacionada con la agricultura, depende del buen funcionamiento de las cadenas. Por ello, los servicios de asistencia técnica agrícola, agroindustrial y comercial se deben enfocar en temas que afectan a todos los eslabones: tecnología para producción de material genético y vegetativo, producción primaria, postcosecha y transformación, políticas, comercio interno y exportación, negocios y empresas, sanidad e inocuidad y logística.

En un amplio proceso de consultas que se llevó a cabo en la región centroamericana desde el 2003 hasta el 2006, se logró identificar la problemática del subsector en la región y los aspectos críticos de las cadenas de frutas (Figura 3).

¹³ Este enfoque se había planteado e implementado exitosamente en la propuesta preparada por el IICA para el proyecto de desarrollo frutícola de El Salvador en el 2000.

Fig. 3. Aspectos críticos que afectan las cadenas de frutas.



Fuente: Elaboración propia con base en diversas consultas.

Para atender todas las necesidades en la cadena productiva y comercial, en el perfil del programa se señaló la necesidad de fortalecer las siguientes acciones:

- Desarrollar la capacidad institucional pública y privada para proveer servicios dirigidos al fortalecimiento de la fruticultura.
- Facilitar la búsqueda de mercados y la implementación de estrategias de posicionamiento comercial del subsector frutícola de Mesoamérica, a través de la asociatividad empresarial.
- Mejorar la capacidad de innovación tecnológica, empresarial y comercial de la cadena de frutas en todos sus eslabones.

d. Desarrollar instrumentos de fomento a la productividad y competitividad frutícola regional.

La iniciativa se planteó por componentes, con el fin de prever que alguno podría convertirse en proyecto independiente o generar uno nuevo. El financiamiento provendría de fuentes diversas y su desempeño recaería en instituciones con mayor vocación y experiencia acerca del tema en la región.

La ejecución de la iniciativa fue abordada como sinónimo de liderazgo, movilización de capacidades y coordinación a partir de un esquema de red y acción colectiva regional, dirigida por los países y no como propiedad de una organización.

La acción regional fue adquiriendo forma de manera continua. Se alimentó de procesos que permitieron acercar a los actores, intercambiar y desarrollar las ideas del perfil del proyecto original. Se evolucionó hacia la formulación de políticas coordinadas entre los países y articuladas a una estrategia regional, a fin de influir y desarrollar instrumentos que incentiven la competitividad de la fruticultura a nivel regional.

En el 2007, los países presentaron ante la Iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales¹⁴ del BID, el proyecto denominado “Programa para el mejoramiento de la competitividad de la fruticultura en Centroamérica”. El proyecto fue diseñado a través de los programas especializados en fruticultura de los ministerios de agricultura de los países, con el respaldo institucional del PIDM y el apoyo técnico del IICA.

Fue aprobado en el 2008 e inició su ejecución en el 2009, con el nombre de Proyecto Mesoamericano de Fruticultura (PROMEFRUT). Sus miembros son los países de la región y la coordinación se sitúa en la Dirección Ejecutiva del PIDM. El IICA, por su parte, provee asesoría técnica.

La apropiación del proyecto se materializa a través de la constitución de un comité directivo integrado por los delegados de cada país –directores de programas que apoyan a la fruticultura– nombrados por las máximas autoridades sectoriales. Este comité funge como ente de gobernanza del proyecto y se encarga de la toma de decisiones en su proceso de ejecución.

¹⁴ Según el BID (2006:3) “Un bien público regional es todo bien, producto básico, servicio, sistema de normas o régimen de política, producido con carácter público, que genere beneficios comunes para los países participantes como resultado de las acciones concertadas por estos. El bien público no solo debe ser de carácter regional y generar beneficios comunes para los países participantes, sino que también la solución debe haber sido generada en forma colectiva”.

Figura 4. Proyecto Mesoamericano de Fruticultura (PROMEFRUT).



Fuente: PROMEFRUT 2009.

De acuerdo con lo presentado en la Figura 4, el proyecto está organizado en dos componentes:

- a. El primero se refiere a la definición de una política subsectorial y plan estratégico frutícola para la región central. Tanto la política como el plan estratégico contemplan la participación de los actores públicos y privados. Esta política subsectorial estará enmarcada en la PACA.
- b. El segundo consiste en el diseño de instrumentos estratégicos: información e inteligencia de mercados especializados en el sector frutícola, en el marco de la iniciativa regional surgida de la Organización de Información de Mercados de las Américas (OIMA); construcción de conocimiento que posteriormente permitirá el intercambio de información técnica, investigaciones y buenas prácticas relevantes para la fruticultura en los países participantes; plataforma regional para la promoción de la sanidad, inocuidad y la calidad de productos frutícolas de exportación, por medio de la cual el sector público (ministerios, organismos de certificación y otros) y organismos privados (laboratorios, certificadoras, entre otros) coordinarán acciones a nivel regional.

PROMEFRUT tiene treinta meses de duración y está comenzando su ejecución. Con ello se inicia una nueva fase de este proceso regional. A continuación se hace referencia a algunos de los factores de éxito que permitieron llegar a este punto y los mayores desafíos que se enfrentan.

Factores de éxito

La experiencia de la acción interinstitucional y supranacional implementada en Centroamérica para promover el desarrollo de la fruticultura presenta algunos elementos que influyeron en el éxito de la iniciativa. Estos elementos que provienen de un caso concreto en realidad pueden ser generalizados y su sistematización puede servir de guía para la replicación.

A lo largo del proceso se identificaron los siguientes factores de éxito:

- a. La generación colectiva de una propuesta a partir de la interacción entre los programas de desarrollo frutícola que coordinan diversas organizaciones a nivel nacional y supranacional, otras instancias gubernamentales y empresas del sector privado. El trabajo colectivo permitió la apropiación del proyecto.
- b. El aprovechamiento de los recursos humanos, organizacionales y financieros existentes al inicio y durante el desarrollo del proyecto. Esto permitió la disponibilidad de recursos y la atracción de financiamiento externo, lo cual dará mayores posibilidades de generar impacto.
- c. El acompañamiento técnico y las alianzas entre los organismos de apoyo, como fue el caso del IICA con el Plan Puebla Panamá y a partir del 2008 con el fuerte apoyo de la Iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales del BID/BPR permitieron otorgar un apoyo continuo para facilitar los procesos, especialmente en su fase germinal y de desarrollo.

Desafíos

La inestabilidad y fragilidad de los proyectos o de las entidades gubernamentales encargadas de apoyar el desarrollo de la fruticultura seguirá siendo el mayor desafío que se deba enfrentar. Los efectos de la discontinuidad afectan a cualquier actividad de largo plazo. Por ello, es fundamental aumentar la vinculación con el sector privado a través de alianzas público-privadas que generen un mayor interés y compromiso: por una parte, del sector público en su rol de mejorar y dinamizar el ambiente institucional a nivel de políticas, instrumentos de política y servicios; y por otra, del sector privado como dinamizador de las inversiones. En este sentido, el Proyecto Mesoamericano de Fruticultura debe preparar y proponer instrumentos que apoyen el desarrollo de la fruticultura regional a partir de esa vinculación.

Si bien la iniciativa que se ha descrito en este artículo atañe principalmente a frutas consideradas como no tradicionales en Centroamérica, es necesario que la política subsectorial frutícola y los instrumentos de coordinación que se diseñen sean incluyentes, tanto desde el punto de vista de los rubros como de los tipos de agentes de la cadena de valor frutícola.

Literatura citada

- Benavides, H; Segura, O. 2005. El sector frutícola centroamericano. Su entorno comercial y su realidad en el marco del CAFTA-RD. San José, CR, IICA.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2006. Marco conceptual para la promoción de bienes públicos regionales. Convocatoria para la presentación de propuestas 2006. Iniciativa para la Promoción de Bienes Públicos Regionales. Disponible en <http://www.iadb.org/int/BPR>.
- Chalabi, N. 2009. El Proyecto Mesoamericano de Fruticultura, PROMEFRUT. Presentación en el Foro Internacional de Agronegocios de Frutas Tropicales: Hacia la Integración de la Fruticultura Regional Santa Elena, SV.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2000. Proyecto de desarrollo frutícola de el Salvador, 2000. IICA, FANTEL/MAG.
- _____. 2003. Memoria del Taller de Diálogo sobre la Fruticultura en Centroamérica. Ed. I Pavez. San Salvador, SV (en prensa).
- _____. 2006a. Diagnóstico cualitativo de cadenas seleccionadas de frutas de Centroamérica: Áreas comunes de atención para fortalecer su competitividad.
- _____. 2006b. Fruticultura en Mesoamérica: una propuesta hacia el futuro. Vídeo.
- Memoria I Foro Internacional de los Agronegocios de Frutas Tropicales. 2003. Eds. I Pavez; F Alas. San Salvador, SV, IICA, MAG, PROESA.
- Memoria II Foro Internacional de los Agronegocios de Frutas Tropicales. 2004. Eds. I Pavez; C Rivas. San Salvador, SV, IICA, PROESA.
- Memoria III Foro Internacional de los Agronegocios de Frutas Tropicales. 2006. Eds. I Pavez; A Montero. San José, CR, IICA.
- PACA (Política Agropecuaria Común). 2007. Política Agrícola Centroamericana 2008 - 2017: Una agricultura competitiva e integrada para un mundo global.

Acuerdos entre actores de las cadenas agroalimentarias. Experiencias en Centroamérica

*Dominique Villeda, Magdaleno Prado,
Hugo Vargas y Danilo Herrera*

.....

Introducción

En el sector agrícola es clara la necesidad de que las actividades productivas cada vez logren agregar mayor valor a sus productos y que ello pueda propiciar mejores niveles de vida en el medio rural. Para avanzar en esta perspectiva, se necesita comprender la actividad agropecuaria como un eslabón de una cadena desde las fincas hasta los consumidores, donde los productores y demás actores conozcan muy bien los requerimientos de los mercados, a fin de producir las calidades que exigen.

A partir de los años noventas, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) estimuló el manejo del concepto de agricultura ampliada y dentro de este, en su dimensión operativa, la conveniencia de que los productores agropecuarios puedan coordinarse mejor con los demás actores de sus respectivas cadenas agroalimentarias para producir bienes finales competitivos. Esta perspectiva, con el apoyo del IICA, evoluciona hacia el establecimiento de acuerdos entre actores de las cadenas y los gobiernos, alrededor de agendas y compromisos para superar factores que limitan su competitividad.

En este marco, el presente documento integra los siguientes propósitos: a) evaluar en los países centroamericanos más vinculados con estas iniciativas (Guatemala, Honduras y Panamá) la evolución de estos acuerdos, sus fortalezas y debilidades; y b) presentar una serie de propuestas con el fin de fortalecerlos.

Acuerdos entre actores de cadenas agroalimentarias

Los acuerdos entre actores de cadenas agroalimentarias son de vieja data en Centroamérica y tienen lugar en otras latitudes de las Américas y del mundo. Específicamente en este documento, se hace referencia al establecimiento de un espacio de discusión permanente de los actores de la cadena y de los gobiernos, representados por una junta directiva o comité de cadena, que da seguimiento a una agenda de compromisos sobre proyectos de inversión, políticas y acciones para la superación de factores que afectan de forma

negativa la competitividad del rubro. Para la ejecución de las acciones, se dispone de una secretaría técnica como brazo ejecutivo del comité.

En Europa estas instancias adoptan el nombre de organizaciones interprofesionales (IICA y AECI 2000). La definición que la reglamentación comunitaria proporciona a “organización interprofesional” es la de “toda persona jurídica que agrupa a representantes de las actividades económicas relacionadas con la producción y/o el comercio y/o la transformación de los productos y constituida a la iniciativa de todas o parte de las organizaciones o asociaciones que la componen” (IICA y AECI 2000:80).

En general, los objetivos de estas organizaciones interprofesionales son: “mejora del conocimiento y de la transparencia de la producción y del mercado; contribución a una mejor coordinación de la distribución comercial de los productos, particularmente mediante estudios de investigación y estudios de mercado; elaboración de contratos tipo compatibles con la reglamentación comunitaria; orientación de la producción hacia unos productos más adaptados a las necesidades del mercado y a la demanda de los consumidores, particularmente en materia de calidad y protección del medio ambiente; búsqueda de métodos que permitan restringir el uso de productos fitosanitarios y que garanticen la calidad del producto y la protección del suelo y de las aguas, así como la promoción de la producción integrada u otros métodos de producción respetuosos con el medio ambiente; la valorización y la protección de las denominaciones de origen, indicaciones geográficas y *labels* de calidad” (IICA y AECI 2000:81).

En Centroamérica, distintas actividades productivas tradicionales optaron por organizarse en el marco de una visión de cadena, tal es el caso del café, la actividad azucarera, el banano y otros. Como ejemplo, en 1970 se creó en Honduras el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) como apoyo para el desarrollo y fortalecimiento de la industria cafetalera del país, que funciona como una empresa gubernamental

En el 2000, el IHCAFE se reforma, ahora como un ente privado, sin fines de lucro regulador de la caficultura nacional. Su objetivo consiste en “promover la rentabilidad socio-económica del caficultor hondureño; a través del desarrollo de la competitividad de la Cadena Agroindustrial del Café”. Integran su junta directiva un representante de cada una de las gremiales cafetaleras, un representante de la Asociación de Exportadores de Honduras, un representante de la Asociación de Tostadores de Café de Honduras, el Secretario de Estado en los Despachos de Agricultura y Ganadería, y el Secretario de Estado en los Despachos de Industria y Comercio.

En Costa Rica, por su parte, el Instituto del Café de (ICAFE) es una entidad pública de carácter no estatal que promueve la actividad cafetalera nacional. Fue establecido en 1933, con el objetivo de propiciar un modelo equitativo entre los miembros del sector cafetalero: productores, beneficiadores, torrefactores y exportadores.

Con la introducción en el IICA del concepto de agricultura ampliada y su difusión, aparecen en el Instituto distintas iniciativas que buscan el desarrollo de la agricultura a partir de acciones coordinadas entre actores de las cadenas agroalimentarias.

En 1996, luego de aplicaciones y experiencias en varios países, se publicó el documento *Enfoque de Cadenas y Diálogo para la Acción (CADIAC)* (Bourgeois y Herrera 1996), en el cual se promueve la participación de los actores públicos y privados de las cadenas en la definición de orientaciones estratégicas para mejorar su competitividad. Esta participación se plantea en tres pasos:

- a. Un diagnóstico en el que se utiliza la metodología de análisis de cadena.
- b. Diseño de propuestas de acciones y de políticas que se concreta en un plan de sección.
- c. Seguimiento y ejecución de acciones, lo cual implica la conformación de un comité de cadena y el nombramiento de un secretario de cadena.

De forma contemporánea a CADIAC y con una misma lógica, surgen y se implementan los acuerdos de competitividad en Colombia. De acuerdo con Roldán y Espinal (1998), se trata de instrumentos estratégicos dentro del “Plan de Desarrollo El Salto Social”:

“La concepción de los acuerdos como parte constitutiva de la estrategia de competitividad, se enmarca en la necesidad, consignada en el Plan de Desarrollo El Salto Social, de una movilización del conjunto de la sociedad, con el fin de lograr, entre otros, la consolidación de una cultura de concertación, que reemplace la cultura del conflicto. Los acuerdos se conciben como el instrumento sectorial de una estrategia de competitividad, negociados con la participación de empresarios, trabajadores y el gobierno, y contemplan acciones conjuntas y compromisos específicos de las partes” (Roldán y Espinal 1998).

El acuerdo destaca el carácter de socios que poseen los sectores público y privado, en el marco de la apertura económica, como se señala a continuación:

“El acuerdo de competitividad es un consenso entre los representantes y empresarios de los distintos eslabones de las cadenas, de los servicios más relevantes y del gobierno sobre cuatro aspectos principales: 1) diagnóstico competitivo de la cadena; ponerse de acuerdo sobre cuáles son los problemas que la cadena tiene para enfrentar en el mercado internacional y la apertura comercial y en el mercado interno; 2) la visión de futuro de este negocio; 3) un plan de acción, el cual tiene una serie de estrategias muy vinculadas a iniciativas en materia de desarrollo tecnológico, en materia de calidad, en materia medioambiental, entre otros; y 4) la gerencia y monitoreo del acuerdo, a través de lo que hemos llamado en Colombia las secretarías técnicas de cadena” (Herrera 2008).

Los esquemas de secretarías técnicas se financian con la participación del sector privado y del sector público; en la medida en que se logran algunos resultados, existe mayor interés del sector privado por participar en los aportes financieros. No obstante, algunas cadenas que funcionan por más de seis años no han estado exentas de conflictos e incluso de disoluciones y nuevas agrupaciones.

Por otra parte, los acuerdos de competitividad y la conformación de la cadena tienen un respaldo legal en la Ley 811 del 2003, donde se da el marco para el establecimiento de las organizaciones de cadena para el sector agropecuario forestal, acuícola y pesquero. Esta conformación está muy inspirada en las interprofesionales europeas, particularmente en las francesas.

Evaluación de acuerdos entre actores de cadenas agroalimentarias en Centroamérica

Para la evaluación de acuerdos entre los actores de cadenas alimentarias, se preparó una matriz de consulta a cada país –Guatemala, Honduras y Panamá– sobre distintos temas relacionados con la experiencia en la aplicación del enfoque de cadenas. En los cuadros que se presentan más adelante, se presenta una síntesis de las respuestas. En la matriz se incluyen las apreciaciones de los especialistas del IICA en los países en consulta y de los responsables del tema en los ministerios de agricultura.

Marco legal

Existen diferencias en los objetivos que conforman las instancias de cadena en los tres países. Estas diferencias se reflejan principalmente en el grado de protagonismo de los actores privados con respecto a la toma de decisiones y al seguimiento de los acuerdos.

El primero de los tres países en incursionar en esta modalidad fue Panamá en 1986, con la Ley 2 de 1986, que crea las comisiones nacionales de investigación asesoría y consulta. Estas comisiones son reglamentadas por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y se convocan para atender asuntos coyunturales. Si bien están presentes todos los eslabones de la cadena e instituciones relacionadas, lo cierto es que no son instancias de acción permanente. Esta situación se mantiene en la actualidad.

Posteriormente, en setiembre de 1994, en Guatemala se crearon los denominados “grupos de trabajo subsectoriales” mediante Acuerdo Gubernativo. Cada uno está integrado por representantes de las respectivas cadenas productivas, en este caso, con un claro reconocimiento de la necesidad de participación permanente y no coyuntural de grupos sociales en el análisis y discusión de los problemas del desarrollo económico de cada rubro productivo. Más adelante, se crean los consejos de producción agrícola y animal (que agrupan cadenas) para impulsar la participación de los actores en la generación de propuestas o agendas subsectoriales. Aquí se hace énfasis en aspectos transversales de las agrocadenas, es decir, en temas que son de interés en más de una cadena.

Cuadro 1. Marco legal de las organizaciones de cadena.

País	Legislación	¿Qué crea la legislación?	Objetivos
Panamá	Ley 2 del 20 marzo de 1986. Regula e incentiva la producción y las exportaciones agropecuarias. Otorga facultades especiales al MIDA.	Mediante el artículo 13, comisiones nacionales de investigación, asesoría y consulta para cada actividad agropecuaria con participación de productores y consumidores.	Apoyar el desarrollo de las políticas del sector agropecuario.
	MIDA Resuelto ALP-082-ADM-99 del 17 de noviembre de 1999.	La activación de las comisiones nacionales consultivas por rubro. Nota: Es “activación” porque antes hubo otros resueltos; este es el más reciente.	a. Asesorar al despacho del Ministro en el desarrollo de políticas por cadena. b. Conformar un foro para la coordinación entre agentes económicos del sector privado y técnicos del sector público agropecuario. c. Coadyuvar en el proceso de definición de la política agropecuaria y sus instrumentos operativos.
Guatemala	Acuerdo Gubernativo n.º 650-94 del 20 de setiembre de 1994, el cual se encuentra vigente.	Grupos de trabajo con representantes de cadenas productivas, inicialmente las de arroz, forestal, ganadería de carne, ganadería de leche, pesca, trigo y tabaco.	a. Facilitar la interacción de instituciones y organizaciones. b. Ejecutar agendas de reactivación y modernización de agricultura y agenda de desarrollo de la agricultura sostenible y los recursos naturales de Petén.
	Acuerdo Ministerial 139-2007.	Consejo de Producción Agrícola (CONPRODA).	a. Asesorar la unidad de políticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) mediante mecanismos de consulta. b. Generar propuestas para promover el desarrollo productivo y comercial de las cadenas. c. Facilitar la comunicación entre el MAGA y el sector privado.
	Acuerdo Ministerial 140- 2007.	Consejo de Producción Animal (COMPRODAN).	Lo mismo que el anterior.
Honduras	Acuerdo n.º 711-03 del 15 de agosto del 2003 de la Secretaría de Estado en los despachos de agricultura y ganadería.	Comités de cadenas agroalimentarias por rubro: espacios para facilitar la concertación entre los sectores público y privado y en los ámbitos privado-privado y público-público.	Facilitar concertación permanente entre actores de la cadena, públicos y privados, para definir estrategias que garanticen su sostenibilidad ambiental, social y económica.
	Acuerdos de la Secretaría de Agricultura y Ganadería se publican en Gaceta, los cuales corresponden a acuerdos marco por cadena.	Acuerdos marco por cadena: a) naturaleza y propósito del acuerdo, b) síntesis diagnóstica, c) marco conceptual, d) consideraciones estratégicas, y e) plan acción.	a. Fortalecer y consolidar ventajas competitivas de la cadena. b. Garantizar el desarrollo de la capacidad para competir mediante la ejecución coordinada de acciones.

Fuente: Elaboración de los autores.

Mediante el Acuerdo Ministerial del 2003, en Honduras se crearon los comités de cadena como espacios para facilitar la concertación entre los sectores público y privado, en los ámbitos privado-privado y público-público.

En estos espacios, los acuerdos se conciben a partir de una concertación permanente entre actores de la cadena, públicos y privados, para definir estrategias que garanticen su sostenibilidad ambiental, social y económica. Esto implicó un salto cualitativo importante respecto de los casos anteriores, pues la cadena se considera como un espacio permanente y un instrumento de cambio a través de los comités, donde se dispone de un Secretario Técnico.

La estrategia se refuerza gracias a su respaldo legal y formal, luego de que se publicaran en el diario oficial La Gaceta los “acuerdos marco de competitividad”. Para cada cadena se incluyen los siguientes rubros: a) la naturaleza y propósito del acuerdo; b) síntesis del diagnóstico de la cadena; c) marco conceptual; d) consideraciones estratégicas; e) plan de acción, el cual contiene la líneas de trabajo y acciones por ejecutarse.

Conformación de las instancias de cadena

La considerable cantidad de miembros que integran las comisiones en el caso de Panamá, responde a su razón de ser, cual es operar como instancias de asesoramiento.

En Guatemala, la conformación de la cadena se ajusta según el grado de procesamiento y los eslabones presentes; conforme haya más eslabones, mayor será la cantidad de miembros. En los comités de cadena, la mayoría corresponde a los productores. Con respecto al sector público, el Ministerio de Agricultura está presente en todos los comités. La participación de otros actores públicos es variable en función de la relevancia de las diferentes temáticas. Los comités se conciben como grupos permanentes y de seguimiento constante.

Por el contrario, en Panamá, se convocan esporádicamente para la atención de temas coyunturales. En Honduras, el Ministerio de Agricultura es miembro permanente y también se invita a participar a otras instancias según el tema.

Cuadro 2. Conformación instancias de cadena.

País	Integración	Observaciones
Panamá	Participación de productores y consumidores (Ley 2). El término “productores” involucra a todos los actores de la cadena.	Como ejemplo, conformación de la Comisión Nacional Consultiva de Arroz: Ministro del MIDA, quien preside; en banca, BDA; en investigación, IDIAP; en seguros, ISA; en mercadeo, IMA; en asuntos del consumidor, ACODECO; en semillas, CNS; por los comerciantes, ACOVIPA; la Asociación Nacional Molineros; asociaciones de productores arroz; federaciones de arroceros; el Secretario Técnico de la Comisión de Dirección Planificación del MIDA; el Coordinador Técnico del Programa de Arroz de la Dirección de Agricultura; Cuarentena Agropecuaria del MIDA; Dirección de Política Comercial del MIDA.
Guatemala	Los grupos de trabajo se integran con representantes de los distintos ámbitos de cadenas productivas: agricultores, agroindustriales, transportistas, consumidores y otros. Como parte de su labor de facilitación, el MAGA tiene amplia representatividad en estos grupos de trabajo (Artículo 9, Acuerdo 650 – 94).	Según el grado de procesamiento, cada cadena incluye más o menos representantes. La representación del sector público es variable. Las áreas de carne y leche de bovino han tenido representantes de salud pública, economía, y de carne en municipalidades. En general, los productores tienen mayor representación dentro del comité.
Honduras	Tiene una conformación base ajustable: Secretario de Agricultura, productores de materias primas agrícolas, procesadores, industriales de semielaborados y productos finales, representación de empresas de comercialización interna o externa, proveedores de insumos e innovaciones tecnológicas, organizaciones consumidores.	

Fuente: Elaboración de los autores.

Funciones de las instancias de cadena

Las funciones de las instancias de cadena varían según el país:

- En el caso de Panamá, se privilegia el tema de las políticas. Las comisiones consultivas dictan orientaciones principalmente en materia de contingentes y otros temas comerciales.
- En Guatemala, sin abandono de este objetivo, los grupos de trabajo son instancias permanentes de seguimiento constante y generan iniciativas para cada cadena y en los distintos ámbitos que promueven la competitividad.
- Con respecto a Honduras, la especificidad es mayor, pues los comités de cadena deben presentar proyectos productivos para optimizar la tecnología, los rendimientos y la rentabilidad. También deben plantear mecanismos para un mayor vínculo entre investigación en tecnología y su transferencia acorde con las necesidades de los agentes.

Cuadro 3. Funciones de las instancias de cadena en los tres países seleccionados (Panamá, Guatemala y Honduras).

Panamá	Guatemala	Honduras
<ul style="list-style-type: none"> ● Investigar y sugerir alternativas de ajustes de políticas. ● Identificar y buscar soluciones a los problemas que impiden el desarrollo sector agropecuario. ● Buscar adecuada producción y productividad y precios razonables y mejores niveles vida en el área rural. ● Recomendar políticas y mecanismos de protección a producción agropecuaria, y servicios de apoyo a productores, generación y transferencia de tecnología, crédito, seguro agropecuario y comercialización. ● Promover mecanismos de coordinación y concertación entre el sector agropecuario y las organizaciones privadas de la actividad agropecuaria y agroindustrial. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar problemas, elaborar propuestas y dar seguimiento a las actividades específicas de la agricultura. Las instancias responsables son los grupos de trabajo, que serán permanentes y responsables del seguimiento constante y el conocimiento de los correspondientes subsectores de actividad. ● Mejorar los sistemas de indicadores económicos, sociales, y generar iniciativas y contenidos sustantivos de las decisiones ministeriales relativas al subsector respectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar lineamientos estratégicos para el desarrollo y la competitividad de las cadenas. ● Presentar proyectos productivos y optimizar tecnología, rendimientos y rentabilidad. ● Generar mayor vínculo entre investigación, tecnología, y transferencia. ● Dar preferencia a la exportación con más valor agregado. ● Efectuar planteamientos y estrategias de cadena en negociaciones comerciales y darles seguimiento. ● Acordar planes, estrategias y acciones para el fortalecimiento gremial y fines de autogestión. ● Crear grupos de trabajo para el seguimiento de planes y programas.

Fuente: Elaboración de los autores.

Logros de las instancias de cadena

Con respecto al tipo de acciones que se ejecutan en el marco de las organizaciones de cadena, Panamá muestra un comportamiento distinto, pues la cadena es un ente asesor del MIDA y no ha funcionado como instancia de acción permanente. El IICA ha venido sugiriendo un cambio hacia el funcionamiento de acuerdos de competitividad. Durante el 2008 y parte del 2009, ya se ha logrado la elaboración de planes de acción para cuatro cadenas. En el caso de la leche de vaca, se dispone de una propuesta avanzada y concertada para el establecimiento de un sistema de pago con reconocimiento de la calidad.

Guatemala ha trabajado principalmente en las cadenas de leche bovina y carne bovina. El trabajo ha sido más fructífero en la cadena de la leche, debido al apoyo directo que el IICA ha brindado a este rubro. El resultado de otras cadenas se presenta en la matriz. Se trata de rubros que se desarrollan a partir de los acuerdos ministeriales del 2007 y que están en proceso de consolidación como cadena organizada.

El caso de Honduras es revelador por los progresos que se pueden lograr en el marco de los acuerdos de competitividad, ya que se presentan importantes avances en las cadenas apícola y de cacao, además de interesantes logros en la cadena hortícola, a pesar de la complicada tarea para su secretario, quien coordina varios comités de cadena.

Por otra parte, para las cadenas arroz y maíz, funciona una figura similar a los acuerdos que eventualmente podría convertirse en acuerdo de competitividad. Se trata de convenios de comercialización, donde productores y procesadores mantienen un espacio de diálogo permanente.

El Convenio para el Arroz, suscrito en 1999, establece la compra de toda la producción de arroz en granza a un precio definido por la Asociación de Molineros en un período determinado. De no haber acuerdo entre productores y molineros, el precio es fijado por el Gobierno. Las importaciones permitidas a cada molino son proporcionales a la compra de granza nacional asignada. La Bolsa de Productos y Servicios AGROBOLSA verifica la producción, compras, precios, normas de calidad e importaciones de arroz en granza.

Cuadro 4. Logros de las instancias de cadena.

Rubro	Guatemala	Honduras	Panamá
Leche bovino	<ul style="list-style-type: none"> a. Plan estratégico de desarrollo competitivo. b. Política arancelaria y de contingentes. c. Elaboración de posiciones y tratados de libre comercio. d. Proyecto de apoyo al mejoramiento de la competitividad para el pequeño productor. e. Capacitación en buenas prácticas de manufactura de queserías artesanales. f. Vaso de leche escolar. g. Laboratorio de control de calidad. h. Aumento de la producción y productividad por vaca. i. Estímulo a inversiones privadas: genética, manejo post-ordeño, nuevas pasteurizadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Acuerdo con importadores de quesos frescos de Nicaragua que den prioridad a la producción nacional artesanal a un precio superior al del mercado. b. Acuerdo con plantas artesanales para mejorar el precio de la leche. c. Acuerdo con la principal empresa procesadora para incrementar la compra de leche en invierno y facilitar cámaras frías a centros BANASUPRO (Suplidora Nacional de Productos Básicos) y así aumentar la disponibilidad de leche para un mayor número de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborados planes de acción para cuatro cadenas. b. Considerable avance concertado con actores de un mecanismo de pago con reconocimiento de la calidad.
Maíz-sorgo	Elaborado plan de acción.	Convenio de comercialización. No hay acuerdo de competitividad.	Elaborado plan de acción.
Arroz	Convenio de comercialización entre productores e industriales para orientar la producción y las importaciones en función del consumo nacional y estimular las relaciones de colaboración y coordinación entre los actores.	Convenio de comercialización. No hay acuerdo de competitividad.	Elaborado plan de acción.
Carne bovina	Establecimiento y puesta en marcha de matadero o rastro en Petén: reducción de pérdidas de peso vivo en pie, disminución de costos para una mejor competencia en el mercado nacional.	<ul style="list-style-type: none"> a. Productores de Olancho presentan oferta conjunta atractiva a comercializadores y mejoran ingresos. b. Apoyo del IICA: guía metodológica para el cumplimiento de requisitos de funcionamiento y manual de buenas prácticas en fincas y facilidades de venta de carne en mercado nacional y externo. 	

Cuadro 4 (continuación).

Rubro	Guatemala	Honduras	Panamá
Apícola	Elaborado plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> a. Producción de 200 000 kg a 400 000 kg. b. Productividad de colmena de 8 kg a 19 kg. c. Aumento en el número de apicultores, de 500 a 1000. d. Colmenas de 21 000 a 33 000. e. Cobertura para apicultura de 14 a 16 departamentos. f. Mejora en la infraestructura, construcción y equipamiento de siete centros de extracción. g. Mejora en la capacidad de la auto-gerencia. h. Desarrollo del sector con fortalecimiento de la Asociación Nacional de Apicultores (ANAPIH). i. Mejora en gestión de la información del sector. j. Mejora en producción y productividad. k. Infraestructura, equipamiento. 	
Cacao		<ul style="list-style-type: none"> a. Formulación del plan emergencia de reactivación de cacao. b. Capacitación a 32 facilitadores en escuelas de campo (ECA) para conformar la red de facilitadores y crear un sistema de extensión agrícola cacao. c. Programa para las regiones norte y oriental, para un total de 71 ECA, 842 familias beneficiadas en 530 manzanas (aumentará a 644). d. Plan de exportación a la Unión Europea. e. Enlace de productores con CHOCOLATS HALBA Suiza para la venta de cacao orgánico fino y comercio justo (FLO) y firma del convenio con Aprocacaho. f. Afiliación de nuevas asociaciones a Aprocacaho. g. Generación de oportunidades de mercado a través de la unidad de la cadena. 	

Cuadro 4 (continuación).

Rubro	Guatemala	Honduras	Panamá
Horto-frutícola	Elaborados planes de acción para papa, cebolla, aguacate.	<ul style="list-style-type: none"> • Cebolla. Acuerdo de precios entre productores e importadores y distribuidores. • Papa. Cinco comunidades de Intibucá fueron beneficiadas con tubería principal para sistema de riego. Apoyo a la Asociación de Productores Hortícolas y Frutales de Intibucá mediante el financiamiento para lavadora de papa. • Hortalizas de clima templado. Seis comunidades y municipios con tubería principal para sistema de riego. Se financia invernadero de la Asociación Productores Orgánicos Lepaterique (ASOPROL). • Vegetales orientales. Cuatro empresas exportadoras son capacitadas en auditoría de BPA por SENASA y EDA-MCA. • Mango. La gestión de productores de Olancho BANADESA logra colocar L.1,5 millones de producción. • Naranja. Productores aprenden a diagnosticar leprosis. 	Elaborado plan de acción.

Fuente: Elaboración de los autores.

Acciones en marcha

Las actividades y acciones en marcha dan una idea del avance de las cadenas en cada país (Cuadro 5). Honduras se muestra como el país con mayor actividad. En cuanto a Panamá, el IICA está a la expectativa de apoyar la conformación de los acuerdos de competitividad si el MIDA así lo decide.

Cuadro 5. Acciones en marcha.

Productos	Guatemala	Honduras	Panamá
Arroz	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de nuevas variedades para mayor productividad y calidad del grano. • Apoyo de genetistas cubanos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del plan de acción a autoridades agropecuarias (saliente y entrante). • Consolidación del comité de cadena.
Maíz sorgo			<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del comité de cadena.
Cacao	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación a pequeños productores en varios temas: organización, producción, generación de valor agregado y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de escuelas de campo para el mejoramiento, la productividad y calidad con enfoque ambiental y empresarial. • Elaboración de normas técnicas regionales para el cacao en grano y productos derivados. • Inventario nacional de productores. • Productores inician proceso de certificación de la organización. • Se trabaja en el fortalecimiento gremial. 	
Chile pimiento, tomate, cebolla	<ul style="list-style-type: none"> • Control y vigilancia de la mosca blanca. 		
Varias cadenas agrícolas, pecuarias y de pesca	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad para fomentar el consumo en la población nacional (sin marca). 		
Apícola		<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del acuerdo de competitividad. • Proyectos de capacitación y asistencia técnica. • Proyecto Zona Sur para mejorar la comercialización y lograr la reforestación. 	
Leche bovina		<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y validación del plan de acción. • Inventario de plantas artesanales completa los requisitos para la certificación de SENASA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avances importantes en el diseño consensuado del Sistema de Pago de Leche Cruda (SPLC) con reconocimiento de la calidad.

Cuadro 5 (continuación).

Productos	Guatemala	Honduras	Panamá
Carne bovina		<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de planes de acción. • Inventario de ganado para facilitar la negociación con comerciantes. • Conformación de una cooperativa de productores para que puedan comprar empacadora que cerró actividades. 	
Horto- frutícula		<ul style="list-style-type: none"> • Cebolla. Apoyo de negociación para que importadores compren la producción local de prioridad. • Papa. Apoyo de financiamiento para la infraestructura de riego; elaboración del reglamento técnico de semilla de papa; apoyo a la comercialización; gestión de fondos Pymerural; creación de unidad técnica; asistencia a APROHFI para elevar la productividad, la inocuidad y el escalonamiento de producción con el enfoque "Pro-pobre". • Hortalizas de clima templado. Apoyo a la gestión de crédito para implementar microsistemas de riego como bien público-privado. • Vegetales orientales. Apoyo para la certificación de auditores en BPA; apoyo para la concertación de precios entre productores, empacadores y exportadores. • Mango. Gestión de financiamiento ante la banca estatal. • Cítricos. Apoyo de implementación programas de protección fitosanitaria naranjas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del plan de acción a autoridades del sector público agropecuario (saliente y entrante). • Consolidación del comité de cadena y designación del secretario técnico.

Fuente: Elaboración de los autores.



Dificultades en el desarrollo de las instancias de cadena

La débil asociatividad tiende a ser un problema generalizado que limita el desarrollo de las cadenas y las afecta por lo menos en tres ámbitos: a) grupos de productores o regiones que no quedan debidamente representadas en el comité de cadena; b) representantes de los comités de cadena que carecen de respaldo jurídico mediante una asociación, como en Guatemala; y c) la ejecución de los planes por falta de actores organizados que puedan liderar y acompañar los cambios.

En el caso de Honduras, la rotación de los representantes en las reuniones de los comités de cadena retrasa la continuidad de las líneas de trabajo. En Guatemala, por su parte, se indica que “a menudo los representantes privados desconocen el marco legal, planes en marcha y obligaciones y derechos”; además, en muchas ocasiones los planes de acción quedan sujetos a la voluntad del ministro de turno. Aquí se plantea que la falta de seguimiento por rotación de ministros y viceministros provoca que los planes de acción pierdan continuidad y aparezcan otras prioridades.

Lamentablemente se ha observado cierto retardo, a pesar de que en el marco de los CONPRODA y de COMPRODAN del 2007 se estimularon los trabajos en cadenas con una lógica similar a los acuerdos de competitividad. No obstante, los cambios ocurridos en los mandos ministeriales no cuestionan este enfoque, pero se evidencia poco apoyo de los ministerios de agricultura para ejecutar los acuerdos de los comités de cadena, además del incumplimiento de apoyos ofrecidos, así como un compromiso insuficiente por parte de las instituciones no agrícolas, aunque sus funciones se relacionan con la competitividad de las cadenas.

En Honduras, un secretario es el encargado de la gestión de cinco comités denominados cadena hortícola, que incluye: papa, hortalizas de clima templado, vegetales orientales, cebolla, cítricos (naranja) y mango. Esto afecta sensiblemente los resultados. Algo similar ocurre con el secretario de la cadena bovina, encargado de las cadenas carne y leche simultáneamente. También en Guatemala, cuatro funcionarios, dos para CONPRODA y dos para COMPRODAN, se encargan de coordinar las cadenas incluidas en cada uno de esos consejos. Además, en Guatemala nominalmente operan 28 cadenas, pero sin los recursos y el seguimiento necesarios.

Cuadro 6. Aspectos que han afectado el desarrollo de las instancias de cadena.

Guatemala	Honduras	Panamá
<ul style="list-style-type: none"> • Falta continuidad en los procesos por cambios en la administración superior del MAGA. El sector privado lo interpreta como falta de voluntad política para continuar los proyectos o acciones en marcha. • Asignación no oportuna del presupuesto, lo cual se articula a la falta de interés del MAGA o a la lentitud en el área de finanzas. • Falta de asociatividad incide en que representantes de comités de cadena no tengan respaldo jurídico. • Incumplimiento de actividades o asignación de apoyos públicos ofrecidos genera desmotivación en los comités de cadena. • Representantes privados en los comités desconocen el marco legal, los planes en marcha, derechos y obligaciones. • Recargo de funciones. Dos funcionarios ejercen la función de secretarios de todas las cadenas. • Existencia de 28 cadenas dificulta el trabajo de calidad. Se está abarcando mucho. 	<ul style="list-style-type: none"> • La baja productividad del sector primario y su bajo nivel de escolaridad genera lentitud en la ejecución del plan de acción y desmotivación en el comité. • Rotación de los representantes de los diferentes eslabones en las reuniones de cadena. • Poca asociatividad en el sector primario afecta la representatividad en el comité y la ejecución de los acuerdos. • El poco apoyo intra e inter-institucional dificulta la ejecución de las iniciativas de las cadenas. • El manejo de dos o más cadenas por un secretario imposibilita la buena conducción y el seguimiento adecuado. • La ganadería de orientación “doble propósito” dificulta que el comité centre adecuadamente sus objetivos e intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta disposición de autoridades para formalizar comités de cadena y el nombramiento de secretarios de la cadena. A menudo las instrucciones se obstruyen en los niveles intermedios.

Fuente: Elaboración de los autores.

Aspectos operativos y de logística

La periodicidad de las reuniones de los comités de cadena es variable (Cuadro 7). En Guatemala la frecuencia se establece en el reglamento de funcionamiento por cadena, lo cual es consensuado entre sus miembros.

En Honduras las reuniones en promedio se realizan cada dos meses; sin embargo, la situación es muy complicada para el secretario de la cadena hortofrutícola, puesto que coordina seis comités de cadena distintos simultáneamente.

Con respecto a Panamá, las comisiones consultivas se reúnen esporádicamente para el trámite de asuntos muy concretos. Por el contrario, los comités de cadena en Guatemala y Honduras disponen y se orientan mediante un plan de acción, aunque en Guatemala hay períodos de inactividad originados en los cambios de jerarquías institucionales. En el caso de Panamá, las comisiones consultivas atienden asuntos coyunturales y no disponen de un plan.

Otro tema relevante se relaciona con la obligatoriedad de los acuerdos. En realidad, en las comisiones consultivas de Panamá, los acuerdos se relacionan con políticas comerciales y, por ende, son de acatamiento obligatorio.

Las cadenas disponen de secretarios técnicos de tiempo completo en Honduras y Guatemala, y son financiados con recursos públicos o con apoyo de la cooperación internacional. En Honduras, particularmente, de no ser por el apoyo de Pymerural, las cadenas seguramente se hubieran visto comprometidas.

En Guatemala, las cadenas de arroz, aves y cerdos disponen de gerentes pagados por sus organizaciones. Estas cadenas se rigen por intereses propios que pueden no coincidir con el interés de otros actores, como los consumidores. Este asunto debe ser estudiado en caso de que este modelo desee aplicarse en otras cadenas y países.

Cuadro 7. Aspectos operativos y de logística.

Tema	Guatemala	Honduras	Panamá
Periodicidad de reuniones del comité cadena.	Según la necesidad, se diseñan agendas de trabajo; en promedio cada dos semanas; convocadas por el gerente de cadena con base en el consenso del comité.	Aproximadamente cada dos meses, pero puede variar para asuntos específicos. En la cadena hortofrutícola, no hay periodicidad, ya que está conformada por varios rubros.	Las comisiones consultivas se reúnen esporádicamente para atender asuntos coyunturales. Los comités de cadena apenas se están conformando.
¿El comité dispone de un plan de trabajo?	Las cadenas disponen de plan de trabajo; sin embargo, se cae en tiempos de inactividad, originados por cambios en la administración superior del MAGA.	Cuentan con un plan de acción, que se encuentra en el mismo acuerdo marco de competitividad.	Comisiones consultivas atienden coyunturas. Hay cuatro cadenas con plan de acción que esperan el nombramiento oficial del comité de cadena y su secretario.
Obligatoriedad de los acuerdos del comité cadena.	Débil, pues aún no se llega a la firma de acuerdos de competitividad.	Legalmente ninguno.	Los acuerdos de las comisiones consultivas son de acatamiento.
¿Dispone cada cadena de un secretario técnico?	No hay gerente por cadena. El MAGA tiene dos profesionales para cadenas pecuarias y dos para agrícolas.	Si dispone pero hay cadenas con varios rubros.	Habría que esperar a que inicien funciones los secretarios de cadena.
Secretario ¿se desempeña a tiempo completo o parcial?	Hay profesionales asignados por el MAGA a tiempo completo, pero con contratos periódicos inestables.	Completo.	En la propuesta que se está discutiendo se sugiere que el secretario técnico sea contratado a tiempo completo.
Financiamiento de salarios de los secretarios de cadena.	El MAGA los ha cubierto con fideicomiso proveniente de fondos nacionales (FONAGRO). Arroz, aves y cerdos tienen gerentes pagados por sus organizaciones.	En la actualidad, el financiamiento proviene de Pymerural o Cooperación la Suiza, sin el cual los acuerdos de competitividad posiblemente serían muy débiles.	Se ha planteado que sean financiados por el Gobierno.
Recursos materiales a disposición del secretario (vehículos, combustible, viáticos, equipos, entre otros).	El presupuesto se cubre con asignaciones por períodos determinados. Los períodos muertos afectan el desenvolvimiento de la secretaría.	Recursos se comparan entre las cadenas: dos vehículos, combustible, computadora, presupuesto, proyector, impresora, copiadora, papelería.	Está por definirse.

Fuente: Elaboración de los autores.

Acuerdos entre actores de las cadenas en Centroamérica: un balance

En este apartado se presentan diversas conclusiones o lecciones aprendidas, tanto por país como en su conjunto, que podrían servir como experiencias en otras regiones o países en el futuro.

Balance en países

Guatemala

Los trabajos en las cadenas corresponden más a un instrumento público que a acuerdos de competitividad; sin embargo, el trabajo desarrollado durante varios años configura una plataforma propicia para dar el salto.

Por otra parte, un aspecto positivo es que la concepción de cadena se haya entronizado en la institucionalidad público-privada, donde el sector público agrícola cuenta con interlocutores válidos para discutir temas relevantes como negociaciones comerciales, unión aduanera centroamericana y otros. Esto ha facilitado el intercambio de información entre los diferentes actores de las agrocadenas.

No obstante, el modelo sufre altibajos, debido a cambios en los mandos ministeriales, con implicaciones en los recursos humanos y materiales disponibles. Tampoco se ha logrado “capturar” el compromiso por parte de otras instituciones, cuyas responsabilidades inciden en la competitividad de las cadenas. Es clara la convicción de los sectores privados, porque las mismas ambigüedades surgidas dentro del MAGA generan desencantos. Como resultado, salvo excepciones, en pocas cadenas se visualizan cambios concretos que revelan cadenas más competitivas como producto del esfuerzo realizado.

Honduras

En Honduras se trabaja desde una concepción de acuerdos de competitividad, con la participación activa del sector privado. El comité de cadena es una instancia comprometida con un trabajo sistemático y permanente, y con cierto grado de independencia de la SAG en cuanto a la orientación de las propuestas de acciones. Ello ha permitido que algunas cadenas muestren resultados significativos. Tal es el caso de las cadenas de cacao y apícola.

En otras cadenas, como la hortofrutícola y la bovina, la decisión de nombrar un secretario para atender varias cadenas ha conspirado contra su mejor desempeño. Asimismo, en la cadena hortofrutícola, el secretario debe dar seguimiento a los acuerdos de varios comités de cadena, lo cual dificulta el logro de los resultados. La cadena bovina, que incluye los rubros de leche y carne, por su complejidad debería ser manejada de forma

independiente. Esto ha generado obstáculos. Por ejemplo, carencia de una clara capacidad de oferta en esta cadena, debido a la falta de organización en sus eslabones.

El balance del trabajo se puede catalogar de exitoso, pero hubiera sido “muy exitoso” si, además de lo indicado, algunas cadenas hubieran logrado avanzar hacia el financiamiento de los gastos de operación por parte de los mismos actores, tema que fue discutido cuando se inició la concepción del modelo de cadenas en Honduras.

Panamá

Como se ha indicado, en Panamá funcionan las comisiones nacionales consultivas, entes que asesoran al MIDA y que son convocados para discutir asuntos coyunturales. Si bien en distintos momentos, las autoridades han manifestado su interés y casi la decisión de dar el “salto” hacia la figura de los acuerdos de competitividad, esto no se ha materializado, en parte por “resistencias” que emergen de los mandos medios, cuyos “territorios de acción” podrían verse disminuidos.

Como resultados positivos, la conformación de las comisiones consultivas con todos los actores de la cadena ha permitido que la lógica del trabajo en cadena genere “raíces”, lo que significa un buen augurio para dar el salto hacia los acuerdos de competitividad.

Sobre esta misma línea, ha sido muy positiva la reacción de los actores de varias cadenas (maíz/sorgo, leche, frutas, arroz) que con especial interés y dedicación han participado recientemente (año 2008) en reuniones de trabajo, donde se ha discutido su futuro, se ha proporcionado información para elaborar sus propios planes de acción y se nombraron comités de cadena preliminares, todo en el marco de la concepción de acuerdos de competitividad.

En la cadena de la leche, su visión ha ido más allá y sus actores han realizado un trabajo arduo y persistente durante el último año hasta tener prácticamente lista la propuesta para el establecimiento del sistema de pago por calidad (SIPLEC). En general, el trabajo realizado durante el 2008 y el 2009 muestra señales positivas hacia la implementación de acuerdos de competitividad.

Balance general

Los acuerdos entre actores de las cadenas agroalimentarias en Centroamérica obedecen principalmente a objetivos de los ministerios de agricultura, quienes los utilizan como instrumentos de asesoría en el proceso de formulación de las políticas. Sin embargo, se considera importante lograr los llamados acuerdos de competitividad, principalmente por la posibilidad de convertir a los actores privados de las cadenas en protagonistas directos de las transformaciones productivas, en el marco de espacios de discusión y de toma de decisiones permanentes.



Como se ha señalado, estos espacios existen en Centroamérica, pero a excepción de Honduras, se convoca de forma aislada y principalmente por la necesidad institucional de recibir insumos para las políticas.

El éxito de los acuerdos de competitividad dependerá de los resultados que se alcancen. Serán sostenibles en tanto logren soluciones concretas a problemas que repercutan de manera directa en los ingresos y nivel de vida de los actores de las cadenas. Esta es la única forma de que los acuerdos generen “raíces”; no hay magia. La clave parece estar en que los comités de cadena se integren con verdaderos liderazgos del sector privado, donde se fortalezca la asociatividad, principalmente en el eslabón primario.

Por razones políticas, los representantes públicos tienden a cambiar con mayor frecuencia que los privados. Si estos últimos trabajan unidos, se convierten en un grupo de presión positivo ante el sector público, lo que podría generar mayor continuidad en los procesos, indistintamente de los cambios políticos.

El sector privado debe marcar el camino, ya que son los que invierten y corren los riesgos, pero también cosechan los beneficios. No en pocas ocasiones se plantea que el fortalecimiento jurídico de los acuerdos es la solución para optimizar su funcionamiento. Se aduce que hay que pasar de decretos ejecutivos a leyes de la República. Sobre este particular, si bien el marco legal puede ser importante, en especial por el contenido económico para apoyar la institucionalidad de las cadenas, en los países hay muchas leyes que no siempre se cumplen. En realidad, la fuerza de las cadenas organizadas siempre va a descansar más en la convicción de sus actores y no tanto en la imposición u obligación.

En todo caso, el compromiso de ambas partes, pública y privada, es condición *sine qua non* para que los acuerdos de competitividad puedan trascender. En este compromiso, el papel del gobierno debe de facilitador del proceso, mediante el acompañamiento y dotación de recursos para su funcionamiento.

El papel del sector privado, por su parte, será liderar el diálogo y la concertación, dar seguimiento a los acuerdos y progresar desde una perspectiva exclusivamente particular hacia el interés de la cadena como un todo. Para ello, ella debe proporcionar resultados a corto plazo, con menores costos, más ingresos o ambos. Se sugiere concentrar todos los esfuerzos en los aspectos críticos del plan de acción y evitar trabajar en muchas cosas a la vez.

Comentarios y observaciones específicas

A continuación se presentan algunas sugerencias para lograr acuerdos exitosos:

- **De la asesoría al liderazgo.** Las cadenas deben ir más allá de ser un instrumento para asesorar a los ministerios de agricultura. Deben convertirse, además, en una organización permanente, protagonista del cambio y de las transformaciones.

- **Representatividad en el interior de las cadenas, asociatividad.** Para que la cadena asuma el liderazgo necesario, debe tener una adecuada representatividad, con el fin de que los nuevos proyectos sean democráticos y favorezcan a los distintos grupos de actores, y que la cadena sea reconocida y se convierta en un referente para todos los actores.

En la mayoría de los comités, una de las líneas de trabajo debe ser el fortalecimiento de la asociatividad con dos fines específicos: a) asegurar una adecuada representatividad en el seno del comité de la cadena; b) facilitar la ejecución de los proyectos y acciones que emerjan de él. Frecuentemente es imposible contar con una adecuada representación de una región simplemente porque no existe una asociación.

Por otra parte, se sugiere que la cantidad de miembros en los comités sea reducida, a fin de facilitar la consecución de acuerdos y su seguimiento. Además, se recomienda asegurar una rotación mínima de representantes en las comisiones.

- **Representatividad institucional.** Es necesario incorporar a las instituciones correspondientes en el proceso de acuerdos y compromisos que surgen de los comités de cadena: ministerios de salud, industrias, comercio y otras, cuyas funciones están relacionadas de manera directa con la competitividad de las cadenas. No se trata de que formen parte de los comités, pero es necesario tener un contacto con ellas, principalmente cuando se requiere tomar decisiones que se relacionan con sus servicios.

En todos los casos (menos en Panamá, por la naturaleza consultiva de las comisiones), las cadenas con el Ministerio de Agricultura funcionan como islas en el ámbito de la institucionalidad pública. Se sugiere una política deliberada de diálogo y acercamiento con estas instancias, de modo que se facilite su concurso para la liberación de “cuellos de botella”. Además, se debe realizar una invitación a los altos jefes y mandos medios de otras instituciones para compartir en una actividad programada el enfoque de cadenas agroalimentarias y así lograr su “compromiso”.

- **Marco legal.** Se observa en los tres casos que las comisiones y comités de cadenas surgen de acuerdos ministeriales o gubernativos, de inferior rango a una ley. Este es un asunto que conviene revisar. En el caso de Colombia, surgen directamente de una ley y esto le otorga a la cadena un mayor rango para todos sus fines, incluida la posibilidad de manejar recursos para la gestión administrativa y el financiamiento de proyectos. Se facilita, además, el financiamiento de la secretaría técnica con recursos privados.
- **Recursos para la operación de los comités de cadena y las secretarías técnicas.** Se debe hacer un esfuerzo para independizar el financiamiento de los comités de cadenas, el pago del secretario, los gastos de operación, entre otros.

- **El síndrome de la proliferación y los recursos.** En general, existen muchas cadenas y acciones en Centroamérica, pero pocos recursos para ejecutarlas. En Guatemala operan 28 cadenas con resultados medianamente exitosos y dentro de los comités de cadenas surgen planes con listas enormes de acciones. Se requiere establecer prioridades entre las cadenas y sus proyectos e identificar los recursos necesarios para su ejecución.
- **Nuevas líneas de trabajo.** Conviene valorar la posibilidad de enfatizar el trabajo de las cadenas en las regiones, mediante la conformación de comisiones regionales que promuevan agrupaciones de empresas (o empresa) y productores tipo *clusters*, con el fin de desconcentrar el trabajo de los comités de cadena centrales y potenciar el accionar del modelo de acuerdos de competitividad. También se podrían estimular alianzas más específicas que permitan vincular a los pequeños productores con comercializadoras, cadenas de supermercados, exportadores, entre otros.

Casos como el de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) facilita la concreción de proyectos para pequeños agricultores. Sería conveniente analizar este modelo de obtención de fondos para el desarrollo de proyectos productivos y la consolidación de alianzas comerciales, especialmente para aquellos productos con potencial de mercado para el sector de pequeños y medianos productores. Sin duda, la consecución de fondos para proyectos productivos debe ser una tarea de los comités de cadena.

Literatura consultada

Bourgeois, R; Herrera, D. 1996. CADIAC. Cadenas y diálogo para la acción. Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. San José, CR, IICA.

Herrera, D. (ed). 2008. Mercados, apertura y desarrollo de la competitividad agroalimentaria. Memoria del Seminario. San José, CR, IICA. 189 p.

IHCAFE (Instituto Hondureño del Café). Disponible en www.cafedehonduras.org/ihcafe/.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional). 2000. Las interprofesionales. Una oportunidad para la organización del sistema agroalimentario San José, CR (Serie Agroalimentarias, Cuadernos de Calidad).

Roldán, D; Espinal, C. 1998. Son posibles los acuerdos de competitividad en el sector agroproductivo. Bogotá, CO, IICA (Serie Competitividad 3).

CABA. Una experiencia de interacción entre el sector público y privado para el desarrollo de agronegocios en la Región Caribe

Robert Reid

Introducción

Desde los años setentas del siglo pasado, las actividades comerciales asociadas a la producción de alimentos y su consumo final (agronegocios) han surgido en América Latina y el Caribe como emprendimientos económicos de creciente importancia. En la Región Caribe, los roles y funciones del gobierno y de las empresas privadas dedicadas a los agronegocios han evolucionado y el tema ha sido debatido con vigor. El punto central en el debate, tanto a nivel nacional como regional, ha sido la estructura institucional que mejor funciona para facilitar la interacción entre lo público y lo privado.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), como socio principal de los gobiernos caribeños en su búsqueda por mejorar el desarrollo agrícola y rural, ha participado proactivamente en dicho debate en la formalización de mecanismos institucionales que brinden respuesta al tema de la interacción entre el sector público y el privado para el desarrollo de agronegocios competitivos. La Asociación Caribeña de Agronegocios (CABA, por sus siglas en inglés) ha constituido uno de esos mecanismos.

El presente artículo se enfoca en el contexto histórico que ha dado surgimiento al establecimiento de CABA y la visión, mandatos, logros y desafíos de una organización relativamente joven. Se concluye con una serie de postulados sobre el posible rol de CABA en el futuro tendiente a formalizar el desarrollo de agronegocios competitivos en la Región Caribe.

El contexto histórico

En el período comprendido entre 1976 y 1996, la Secretaría de la Comunidad del Caribe (CARICOM) implementó una serie de planes de agricultura regionales, que fueron subsecuentemente avalados por los ministros de agricultura y jefes de gobierno de los países caribeños. Dichos planes regionales tenían, por su propia naturaleza, objetivos regionales ampliamente definidos. Incluían el desarrollo y la sustentabilidad de un subsector internacionalmente competitivo, que asegure tanto la distribución equitativa de los ingresos a los miembros del sector, así como la adecuada producción de alimentos de manera sustentable y en armonía con el ambiente.

Se podría argumentar que, debido a una débil integración e implementación de políticas, además de la falta de fondos y la existencia de mecanismos administrativos inadecuados, todos los planes regionales para la agricultura en la Región Caribe han tenido un impacto limitado. Desde otra perspectiva, sin embargo, estos esfuerzos podrían ser vistos como un “trabajo en progreso”, dado que durante ese período hubo un crecimiento evidente de la inversión en agronegocios y comercio en todo el Caribe. Por ejemplo, se efectuaron exportaciones de arroz a Europa, Sudamérica y el Caribe; azúcar a Europa y el Caribe; pesca, fruta y vegetales a Norteamérica y el Caribe; condimentos y especias a Europa y EE.UU.; café a Norteamérica y al Lejano Oriente; y bebidas (cerveza, jugos y ron) a diversas partes del mundo.

Para el 2003, se estimaba que la industria avícola por sí sola superaba los US\$350 millones y además existían ya grandes inversiones en fábricas de alimentos balanceados y en la industria de los aceites en países como Jamaica, Trinidad y Tobago, y Guyana. En esencia, a través de la iniciativa privada, la aplicación de tecnologías transformativas (transferidas de Norteamérica) ha cambiado silenciosamente la cara de la agricultura en el Caribe: de una agricultura centrada en productos primarios, a una agricultura de mayor valor agregado.

Sin embargo, a partir de la liberación del comercio global y la erosión del trato preferencial que se daba a los *commodities* tradicionales de exportación del Caribe, se percibió que la posición competitiva de los agronegocios de la región se dirigía hacia una crisis. Se comenzó a discutir la necesidad de inyectar a la agricultura caribeña un enfoque más orientado a lo comercial y competitivo y los funcionarios de gobierno decidieron ajustarse a una perspectiva en la que diversos esfuerzos dentro del sector agrícola, como emprendimientos comerciales, debían ser guiados por el sector privado.

Mientras que en los años setentas y ochentas hubo un involucramiento directo de las instituciones públicas en las operaciones de los sectores agrícolas nacionales, con la implementación de los programas de ajuste económico estructural, además de la liberalización del comercio internacional en los años noventas y el 2000, el nivel de involucramiento directo de las instituciones públicas disminuyó y aumentó la intervención del sector privado en la determinación del rumbo de los agronegocios en la región.

En los Estados Miembros más desarrollados del CARICOM, el enfoque del sector público se orientó más a proveer un ambiente conducente a facilitar la participación del sector privado y la inversión proveniente de este sector en el desarrollo agrícola. Conforme estas perspectivas evolucionaron, el tema de la definición de los roles del gobierno y del sector privado, así como la forma de lograr una mayor participación de este último en el desarrollo de agronegocios competitivos, constituyeron un desafío.

Además de trabajar activamente en la provisión de asistencia técnica a los gobiernos de sus Estados Miembros, el IICA ha promovido el diálogo y construcción de consensos en diversos temas sobre la agricultura y el desarrollo rural. Como parte de estos esfuerzos, el Instituto ha facilitado varias iniciativas de cooperación horizontal, con el



objetivo de promover un mayor entendimiento sobre cómo los gobiernos del Caribe podrían interactuar mejor en el desarrollo de agronegocios. Como resultado de esta intervención, en 1992 se estableció el Consejo de Agronegocios de Jamaica, liderado por el sector privado y apoyado por el Gobierno de Jamaica. Este Consejo, quien contó con la representación tanto del sector privado como del sector público, fue visto como la nueva plataforma para el desarrollo de los agronegocios.

Seis años después del establecimiento del Consejo de Agronegocios de Jamaica, la voluntad política para mejorar la posición de los agronegocios en el Caribe se hizo más evidente en los países más desarrollados dentro del CARICOM (Jamaica, Trinidad y Tobago, y Barbados) y se sostenía que era necesaria una voz regional que apoyara al sector privado de manera regional.

Luego de asumir el liderazgo, el Consejo de Agronegocios de Jamaica, en asociación con su par en la República Dominicana, solicitó el apoyo del IICA para comenzar a establecer el escenario para la formación de un foro regional que pronto se llamaría CABA.

Posteriormente, CABA se transformaría en el mecanismo nacional y regional para proveer una voz colectiva de negociación para el sub-sector de agronegocios y para estimular su crecimiento y el comercio en la Región Caribe. Su misión es proveer liderazgo y coordinación en lo que se refiere al involucramiento del sector privado en la transformación del sector de agronegocios en el Caribe, y ser un defensor efectivo de los intereses del sector ante los gobiernos en la Región.

CABA se estableció como entidad legal en 1998, con una oficina principal en Trinidad y Tobago. Desde su establecimiento y hasta el día de hoy, tres ejecutivos de los agronegocios de la Región han servido como presidentes. El más reciente asumió este cargo en el 2007. Actualmente existen 11 capítulos nacionales de CABA en la Región. En varias instancias, indudablemente CABA ha exhibido una gran capacidad en la representación de los intereses de sus miembros ante los más altos niveles gubernamentales, tanto nacionales como regionales.

Para el 2002, con la expansión del CARICOM y la consolidación del *Caribbean Single Market Economy* (CSME, por sus siglas en inglés) del CARICOM y con la definición de la agricultura como uno de los cinco sectores que los jefes de gobierno priorizaron como políticas comunes vinculantes, CABA adquirió una nueva dimensión y responsabilidad.

A nivel regional, CABA es actualmente miembro permanente del Consejo de Ministros de Comercio y Desarrollo Económico del CARICOM (COTED, por sus siglas en inglés) y de la Alianza para el Desarrollo Sustentable de la Agricultura del Caribe. En el 2004, la Asociación obtuvo US\$3,7 millones en fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la ejecución de un proyecto regional que beneficiaría pequeños y medianos agronegocios. Recientemente, CABA ha sido elegida como la organización líder, con

base en la “Iniciativa Jagdeo”, para remover los principales obstáculos existentes en las áreas de comercialización y reducir la fragmentación del sector privado.

A nivel nacional, se destaca la Asociación de Agronegocios de Trinidad y Tobago (TTABA), que ha articulado un Plan Nacional de Desarrollo de Agronegocios, con el objetivo de reposicionar, reestructurar y expandir el sector, a través de la provisión de producción contractual y servicios de comercialización, agroprocesamiento e investigación y desarrollo. Dicho plan es financiado por el Gobierno de Trinidad y Tobago y su implementación se ha planeado para un período de cinco años. A la fecha, TTABA ha desarrollado varias actividades destacables que son replicadas por otros capítulos nacionales de CABA.

Desde su establecimiento, CABA se ha dedicado fuertemente a abogar por políticas comerciales que benefician los agronegocios caribeños. Asimismo, ha promovido una mayor comprensión de los mandatos y tratados internacionales que impactan a los productores, por ejemplo, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Sin embargo, CABA ha tenido varios desafíos en cuanto a la aplicación del plan estratégico para su propio desarrollo y los mecanismos necesarios para facilitar su articulación, de manera que se logre consenso sobre temas de interés del sector.

La mayoría de los capítulos nacionales de la Asociación se encuentran inactivos o experimentan serias debilidades operativas, así como una disminución en los pagos de las cuotas de membresía. Sin base de capital, la organización no se encuentra en posición para emplear a un gerente a tiempo completo y disponer de una planta técnica para la investigación de los temas comerciales, de negocios y económicos, desde donde se pueda contribuir a satisfacer las necesidades divergentes de sus miembros.

Por ello, CABA generalmente acude a voluntarios nacionales y regionales para gestionar sus actividades. También continúa teniendo una dependencia umbilical con los gobiernos y los recursos de los donantes, lo que limita su capacidad de negociación. Las críticas expresadas sobre el proyecto financiado por el BID/FOMIN, que ha experimentado varios retrasos en la implementación de sus actividades, no han sido positivas para la imagen de la Asociación.

A partir del contexto histórico reciente en la región, podría concluirse que la disminución del apoyo directo de los gobiernos caribeños a la producción no ha sido acompañada por una mayor participación del sector privado en el desarrollo de los agronegocios, a pesar de haber sido esta una propuesta altamente anunciada y esperada. Sin embargo, esta posición podría ser debatida, debido a que el éxito de algunos productos agropecuarios de la Región Caribe (p. ej. arroz y pollo) se ha basado en el liderazgo del sector privado, la coordinación y la organización a nivel de la industria, y la promoción de políticas y programas a nivel nacional y regional, además del apoyo de los gobiernos. Por el contrario, en el caso de los sectores no tradicionales, los resultados han sido bajos y los beneficios del involucramiento del sector privado están por verse.

En general, podría concluirse que a pesar de los múltiples esfuerzos y recursos invertidos, los impactos de CABA en los agronegocios en la región han sido aún muy limitados y en ocasiones nulos. Por consiguiente, ello plantea la siguiente pregunta: ¿cómo puede una organización de agronegocios como CABA desempeñar un rol más dinámico para influir en el desarrollo de agroemprendimientos competitivos en la Región Caribe?

Perspectivas futuras

Para realizar una propuesta sobre cómo CABA puede desempeñarse más activamente dentro de la Región, se debe tomar en consideración que, en general, los gobiernos caribeños continuarán jugando un rol crítico en la formulación de políticas y programas nacionales y regionales, conducentes a la creación de un ambiente favorable para que sus sectores privados puedan operar con ganancias. Sobresale el Programa de Desarrollo de Agronegocios del Secretariado del CARICOM, recientemente implementado y financiado por el noveno reaprovisionamiento del Fondo de Desarrollo Europeo (EDF por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es el desarrollo de un marco estratégico para el impulso de agroemprendimientos regionales, que incluya planes de acción para *commodities* específicos y la promoción del entrenamiento y el diálogo entre decisores nacionales y regionales, y los interesados del sector privado, para seguir avanzando en la agenda de desarrollo de agroemprendimiento/*commodity*.

Ante esta realidad, CABA, como una pequeña y joven organización que se encuentra en la etapa de formación y de “tormenta de ideas” de su ciclo de vida organizacional, enfrenta el desafío a corto y mediano plazo de mantenerse abierta, concentrar sus esfuerzos para resolver las necesidades para las cuales ha sido creada, definir servicios y mecanismos, y desarrollar un plan estratégico que asegure su sostenibilidad financiera y técnica.

Debido a las necesidades financieras que CABA afronta y ante la necesidad de asegurar recursos para la operación y prestación de servicios básicos para su existencia, es fundamental que CABA aproveche la oportunidad para hacer “*lobby*” tendiente a obtener asistencia estratégica mediante el Programa de Agronegocios de CARICOM/EDF principalmente para fortalecer su coordinación y facilitar lazos orientados a la cadena de valor entre socios y al desarrollo de agronegocios en el sector no-tradicional, en concordancia con la promoción de plataformas de diálogo entre el sector público y el privado.

Con respecto a la promoción de plataformas de diálogo entre el sector público y el privado, CABA debe considerar la ejecución de foros de diálogo nacionales y regionales acerca del tema de políticas innovadoras e instituciones de apoyo al desarrollo de la agro-industria. Estos eventos serán el punto de lanzamiento legítimo para la colaboración con los gobiernos caribeños en la creación del marco estratégico para el desarrollo de agronegocios.

Asimismo, debe facilitar las políticas sectoriales, legislación y planes de desarrollo de la industria de *commodities* que incluye la promoción de asociaciones industriales, oportunidades de entrenamiento empresarial, estándares y protocolos.

A nivel operacional, CABA debe tratar de emular a organizaciones como el Centro para el Agronegocios y el Desarrollo Rural (CARD, por sus siglas en inglés) que provee servicios de comercialización y técnicos para el apoyo de los agronegocios existentes y facilita el establecimiento de nuevos emprendimientos como entidades sustentables capaces de competir en los mercados internos y externos. Los servicios deben incluir, pero no estar limitados, al desarrollo de la empresa, desarrollo del mercado, proyectos de inteligencia de mercado, análisis del sector *commodity* y asistencia en ventas en los mercados internos y de exportación.

Finalmente, el Consejo de Directores de CABA y sus miembros deben comprometerse a medir regularmente su impacto y planificar a largo plazo. La organización debe comenzar a desarrollar una cultura organizativa que aplique algunas normas básicas (como trabajo en equipo, transparencia, equidad y sustentabilidad) y que vele por el respeto a las ideas de aquellos que cuestionan y buscan nuevas soluciones. Su liderazgo debe tener la capacidad para crear sistemas elaborados, lograr que sus voluntarios los apliquen, y reconocer y gratificar a aquellos individuos que re-piensen y mejoren dichas estructuras.

Una vez que CABA haya llegado a cierta madurez, será más fácil predecir qué tipo de transiciones encontrará en el futuro y su rol en el desarrollo de agronegocios competitivos en la Región Caribe. La única certeza es que algo ha de cambiar y si la organización abraza las oportunidades de construcción de capacidades mencionadas anteriormente, durante esta fase de crecimiento, entonces se encontrará mejor preparada para los nuevos e inevitables desafíos que le esperan.

Experiencia en el diseño e implementación de un instrumento de política de fomento agroindustrial: el caso del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial para Ecuador

Adriana Lucio-Paredes y Hernando Riveros Serrato

.....

Introducción

En este artículo se resume el proceso de formulación e implementación del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial de Ecuador para el período 2003-2009. Se destaca la permanencia del personal de las instancias técnicas en los ministerios involucrados, el interés del sector privado y la permanente colaboración técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), lo cual ha permitido mantener viva esta iniciativa, a partir de la cual se espera institucionalizar una estrategia y un sistema operativo que potencie este sector.

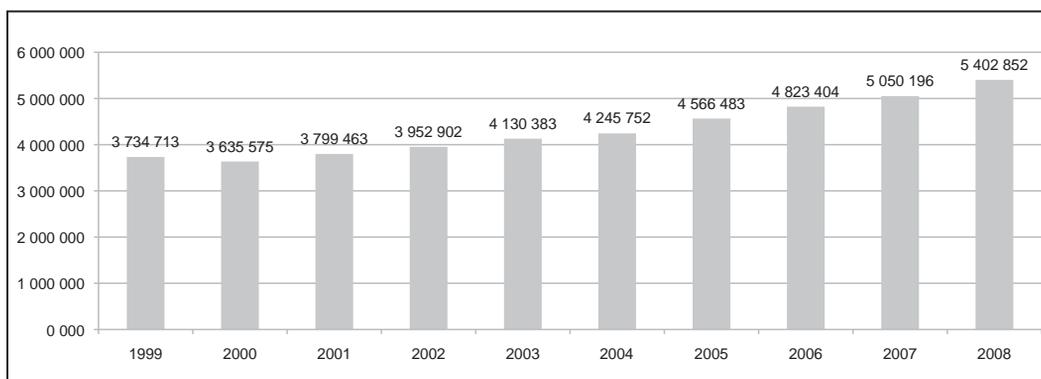
En este camino se ha mejorado el conocimiento sobre el sector, se han desarrollado interesantes canales de relación entre los actores públicos y privados, se ha generado una metodología para priorizar intervenciones, se ha trazado una ruta para la implementación del plan y se han aprendido diversas lecciones técnicas, políticas e institucionales que se quieren compartir. Entre ellas se resalta el reto que representa avanzar en una iniciativa que tradicionalmente ha sido concebida en la administración pública a partir de una realidad intersectorial, pero ahora comienza a plantearse un modelo de coordinación interministerial dentro de la nueva administración del gobierno ecuatoriano.

El reciente desarrollo agroindustrial en el país

El sector agroindustrial ha sido determinante en la economía ecuatoriana. De acuerdo con las últimas cifras oficiales del Banco Central, su contribución promedio al producto interno bruto (PIB) total se sitúa en un 22% aproximadamente durante el período 2005-2008 (Banco Central del Ecuador 2009a)¹⁵ con una tendencia al alza. Se estima que emplea alrededor de un tercio de la población económicamente activa (PEA).

¹⁵ Se ha calculado el PIB agroindustrial como la suma los sectores de “agricultura, ganadería, caza y silvicultura” y de “industrias manufactureras (excluida la refinación de petróleo)”. Los datos oficiales del 2009 aún no se encuentran disponibles.

**Figura 1. Evolución del PIB agroindustrial en los últimos diez años
(en miles de dólares estadounidenses del 2000).**



Fuente: Banco Central del Ecuador 2009a.

El crecimiento del sector en la última década se explica por el aumento de la demanda de productos alimenticios, el mayor ingreso de divisas y el incremento de habitantes. Sin embargo, esta expansión no ha sido homogénea: existe un limitado crecimiento de las exportaciones de ciertos productos, una escasa aplicación de tecnología e innovación, una deficiente organización y comercio, y un heterogéneo nivel de calidad.

La institucionalidad del sector y su papel en la formulación e implementación del plan

A partir de 1984, se abolieron los beneficios de las leyes de fomento industrial y posteriormente se invalidó el registro de industrias del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP). Con esto la agroindustria quedó en un limbo institucional, pues no era parte de los alcances ni del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), actual Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) ni del MICIP, actual Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

En el 2003, se creó la Unidad de Coordinación de Planificación para el Desarrollo Agroindustrial del MAGAP, cuya acción estratégica fue formular un plan para impulsar un desarrollo sostenido del sector. Con el fin de orientar y facilitar el proceso, esta Unidad solicitó la cooperación técnica del IICA.

A inicios del 2007, el MIPRO se sumó a este esfuerzo y suscribió con el MAGAP el Acuerdo Interministerial n.º 025. En este marco, se constituyó una Comisión Interinstitucional con el mandato de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial, con base en el diagnóstico previamente elaborado por el MAGAP y el IICA.



Esta Comisión estaba integrada por representantes de entidades del sector público: MAGAP, MIPRO, Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA), actual Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), y organizaciones del sector privado, entre ellas, la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) y el IICA, que operó como coordinador y líder de una sub-comisión técnica. De acuerdo con la temática por desarrollar, se invitaba a participar a funcionarios del Banco Central del Ecuador (BCE) y de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

Este proceso se ha reforzado con el actual Gobierno, que ha impulsado una visión intersectorial y ha creado instancias como el Ministerio de Coordinación de la Producción (MCP), actual Ministerio de Coordinación de la Producción, Competitividad y Comercialización (MCPCC).

En ese contexto y en buena medida gracias al acompañamiento realizado por el IICA, el 13 de abril del 2009, se estableció el Acuerdo Interministerial MCP-MIPRO-MAGAP n.º 09 090, que declara como prioritaria la ejecución del Plan Nacional Desarrollo Agroindustrial.

El MAGAP ha comenzado a implementar dos componentes del plan y el MIPRO inició la gestión del componente de cadenas agroindustriales. Además, en este último se desarrollan programas y acciones que podrían aprovecharse para complementar la implementación del plan, como los planes nacionales de calidad, innovación tecnológica y de fortalecimiento de las pymes, entre otros.

Marco conceptual y normativo

El proceso tuvo como base de su desarrollo inicial tres conceptos: a) la agricultura ampliada, que integra lo agropecuario y agroindustrial junto con otros sectores productivos y de servicios conexos a la actividad; b) el enfoque de cadenas, que reconoce las interrelaciones e interdependencia existente entre los eslabones de producción, cosecha, postcosecha, comercialización, industrialización, distribución final y consumo; y c) la agroindustria, que incluye actividades de acondicionamiento, conservación o transformación de productos.

Normativamente, la construcción del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial consideró los instrumentos macro de política del país, tales como:

- a. El Plan Nacional de Desarrollo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), cuya estrategia de “diversificación productiva” señala la necesidad de generar mayor valor agregado a la producción agrícola.
- b. El Plan de Desarrollo Agropecuario 2007-2010 del MAGAP.

- c. Las políticas de Estado para el sector agropecuario ecuatoriano 2006-2017, que señalan “la falta de un plan que dé rumbo al desarrollo de la agroindustria y combata sus retrasos.”
- d. La política de desarrollo industrial del MIPRO, que considera a la agroindustria como el subsector de mayor potencial.

Etapas para la formulación e implementación del plan

La coordinación de agroindustria del MAGAP y el IICA diseñaron a inicios del 2004 una ruta y una metodología de acción para el diseño del plan. Las etapas posteriormente se ajustaron a la situación del entorno. A continuación se hace referencia a cada una de ellas y luego se resumen en la Figura 2.

● Etapa 1: Elaboración del diagnóstico

En desarrollo del diagnóstico, se adoptó como concepto orientador el enfoque de cadenas, que con este propósito se utilizaba por primera vez en el país. El estudio llenó un vacío de 20 años sin información oficial del sector y complementó unos pocos esfuerzos puntuales realizados por iniciativa privada.

El diagnóstico cubrió 23 cadenas previamente seleccionadas, las que se clasificaron en tres grupos de mercados: a) nacionales principalmente; b) mercados tradicionales de exportación; y c) no tradicionales de exportación. La mayor parte de la información fue generada en el mismo trabajo, mediante la aplicación de formatos diferenciados de encuestas y entrevistas dirigidas a 129 empresas agroindustriales y a 224 entidades de apoyo, de servicio y proveedores de maquinaria, equipos e insumos.

● Etapa 2: Validación del diagnóstico

La información recopilada en el trabajo de campo fue complementada con la consulta a fuentes secundarias y con entrevistas a informantes calificados. Todo ello fue sistematizado y documentado en un informe preliminar, el cual fue validado en una reunión a nivel nacional, a la que asistieron 150 representantes de agroindustrias, gremios, universidades, organizaciones no gubernamentales (ONG), organismos internacionales y entidades relacionadas con el sector público, quienes tuvieron la oportunidad de comentar el documento.

A partir de este ejercicio, se elaboró un resumen ejecutivo con las principales conclusiones, el cual fue distribuido entre los representantes del sector.

● Etapa 3: Elaboración de una propuesta de plan

Como ya se mencionó en la sección de institucionalidad, luego de la validación del diagnóstico, se creó la Comisión Interinstitucional, encargada de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial. La idea fue que el plan se convirtiera en el instrumento orientador del desarrollo de la actividad agroindustrial. Se determinó que esta debe contribuir a generar empleo y reducir la pobreza, especialmente la rural, así como la dependencia de la economía con respecto a la producción primaria.

Tras un año de reuniones semanales de la Comisión, se logró un acuerdo sobre los principales lineamientos del plan, que incluye la definición de sus principales componentes y las cadenas prioritarias por ser impulsadas.

● Etapa 4: Validación de la propuesta

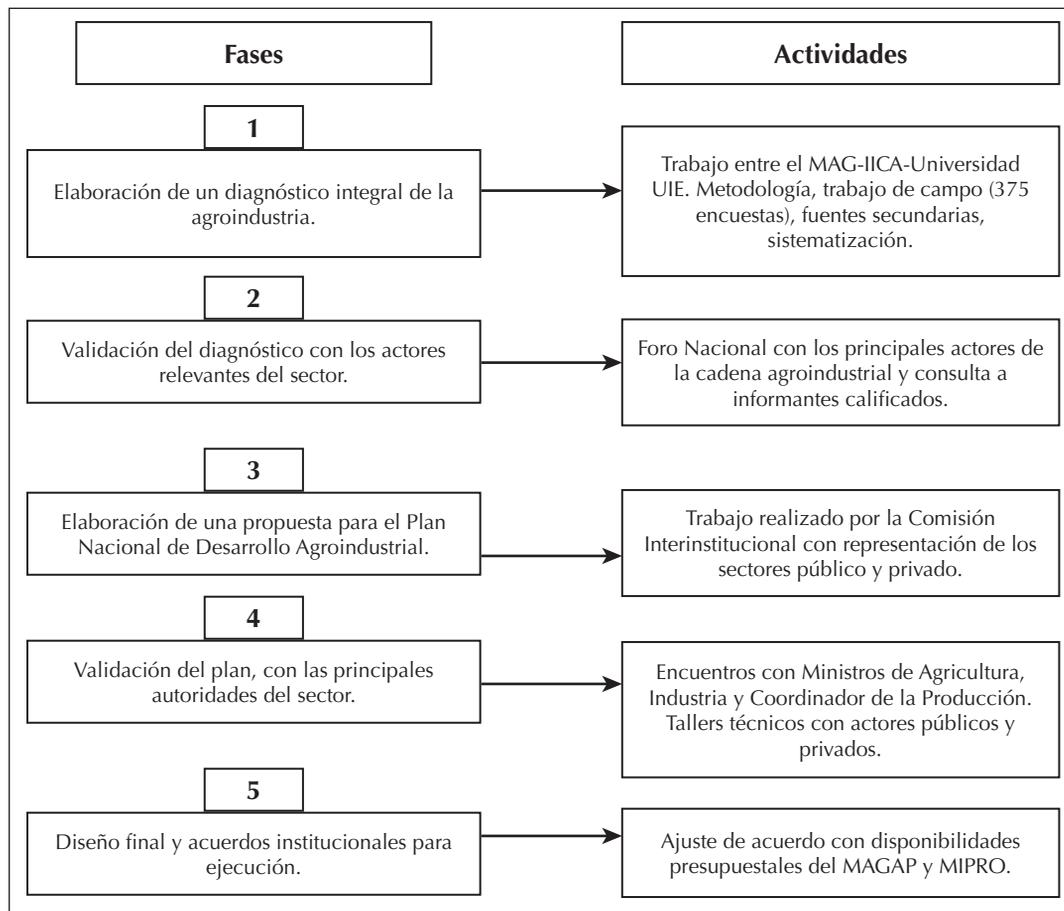
Con el apoyo del IICA, para esta etapa se organizaron reuniones de presentación de la propuesta del plan al más alto nivel político, con las siguientes entidades: a) Ministerio de Agricultura; b) Ministerio de Industrias; c) Ministerio de la Coordinación de la Producción; y d) SENPLADES.

Recientemente, se organizó un taller para establecer un plan de trabajo con el MIPRO, específicamente para el Programa de Desarrollo de Cadenas Agroindustriales del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial, por ejecutarse en el período 2009-2011. En este taller se acordaron categorías de cadenas agroproductivas y se identificaron posibles instrumentos de promoción para el fortalecimiento de organizaciones de cadenas y el apoyo al establecimiento de alianzas entre sus actores.

● Etapa 5: Diseño final y acuerdos institucionales para la ejecución del plan

Se ha previsto que la ejecución del plan se realice por fases de acuerdo con la disponibilidad de recursos y las prioridades del país. En una primera fase, el MAGAP liderará los aspectos relacionados con el marco legal y los desarrollos institucionales. El MIPRO, por su parte, orientará lo vinculado con la gestión de cadenas agroproductivas y sus organizaciones.

Cuadro 1. Fases y actividades para la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial.



Fuente: Elaboración de los autores.

Los logros más importantes

Este proceso de cooperación técnica ha permitido obtener cuatro productos concretos: un diagnóstico integral de la agroindustria, definición de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial, el fondo incluyente y la plataforma de apoyo.

1. **Un diagnóstico integral de la agroindustria ecuatoriana validado por actores públicos y privados representativos de la actividad.** Su objetivo fue conocer la situación de la agroindustria en el país, así como la de los sectores con los que se relaciona. En el Cuadro 2 se presenta un breve resumen de algunas de sus principales conclusiones. En el Cuadro 3 se destacan características especiales de los tres tipos de cadenas identificadas.

Cuadro 2. Datos relevantes del diagnóstico.

Marco legal y de políticas
No hay vinculación entre la política ambiental y la de competitividad.
No se han generado incentivos para el sector agropecuario.
El financiamiento para el sector es bajo, caro y concentrado.
Agroindustria rural
A pesar de su importancia y su potencial, recibe poco apoyo gubernamental.
Medio ambiente
Varias actividades agroindustriales generan severos impactos en el medio ambiente y no existe conciencia sobre su efecto.
El 46% de las industrias alimentarias no tratan sus desechos sólidos.
Bienes y servicios
La agroindustria ecuatoriana se abastece principalmente de materia de origen nacional.
Para la mayoría de las actividades incluidas dentro del sector agroindustrial, la materia prima representa más del 60% del costo final.
No hay un adecuado acceso a servicios básicos (agua, electricidad y teléfono).
No hay oferta suficiente con la calidad deseada ni en servicios como información de mercados, capacitación y asistencia, adecuada a las necesidades de las “mipyme”.
Comercialización
Casi la mitad de las agroindustrias comercializa sus productos vía intermediarios.
El transporte de carga, especialmente el aéreo, tiene costos altos que disminuyen la competitividad de la oferta ecuatoriana.
El 61% de las agroindustrias invierten solo de 0 a 3% de su presupuesto en publicidad.
Calidad e inocuidad
En Ecuador, la aplicación de conceptos de sanidad y su gestión es reciente y aún incipiente.
Solo 20% de las agroindustrias grandes y medianas aplican normas de calidad.
Se requiere un ajuste y modernización de la institucionalidad pública vinculada.
Tecnología
Un poco menos del 60% de las industrias utiliza procesos semi-automáticos.
Casi un 40% de las industrias ha lanzado más de tres productos en los últimos años.
La mayor parte de las industrias destina entre 0 y 5% de su presupuesto a actividades de investigación e innovación.
Institucionalidad y asociatividad
Hay debilidad en los procesos de organización de los productores agropecuarios.
Hay un incipiente y lento desarrollo de las organizaciones de cadena.
Los consejos consultivos del MAGAP no han desarrollado su potencial.

Fuente: Elaboración de los autores.

Cuadro 3. Tipología de cadenas y características.

Características de las principales cadenas agroproductivas		
Cadenas destinadas al mercado nacional	Cadenas tradicionales de exportación	Cadenas no tradicionales de exportación
Importante presencia de pequeños y medianos productores.	Son las más importantes desde el punto de vista económico, donde los grandes productores concentran gran parte de la superficie cultivada.	La producción primaria está en manos de medianos y pequeños productores principalmente.
Pocas están sólidamente organizadas.	Hay buena organización, pero con debilidades en la asociatividad de productores de pequeña escala.	Sus exportaciones han crecido pero existe un potencial no explotado.
El incumplimiento de medidas sanitarias imposibilita a algunos el acceso a mercados y hay un importante problema en la productividad.	Bajos rendimientos.	
	La mayoría de las exportaciones son de productos primarios.	Las exportaciones de algunas cadenas han caído, debido al poco valor agregado que ofrecen.

Fuente: Elaboración de los autores.

2. **Definición de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial.** El plan se estructuró alrededor de tres ejes: la mejora del entorno legal, el fortalecimiento de la institucionalidad pública y el apoyo a las cadenas productivas.

La adecuación de un entorno legal favorable. Se busca dotar a la agroindustria de una ley específica donde se consideren, entre otros, los siguientes puntos:

- Generación de incentivos para la inversión, tales como: tributarios para inversiones en territorios definidos, modificación y adaptación de instrumentos fiscales (impuestos, aranceles), facilidad para la adquisición de maquinaria, equipo, repuestos e insumos, y el impulso a la incorporación de capitales mediante la promoción al desarrollo de sociedades anónimas, con acciones transables en puestos de bolsa.
- Aumento de la cobertura del financiamiento y generación de instrumentos para facilitar su acceso.
- Optimización de la integración comercial de Ecuador con el mundo vía tratados, acuerdos u otros, con regiones o países.

- Acompañamiento de las leyes existentes con un sistema integral de control que incremente su eficacia.
- Tratamiento especial del tema de sanidad e inocuidad, donde se considere la actualización de la normativa y la modernización del sistema de registros sanitarios.
- Vinculación de las políticas ambientales con las de competitividad.

El fortalecimiento institucional del sector público. Con la implementación de este componente, se espera:

- Fortalecer las instancias encargadas del tema agroindustrial en el MAGAP y el MIPRO, tanto en el nivel central como en el provincial.
- Mejorar y ampliar el alcance de los consejos consultivos del MAGAP, incluido el componente agroindustrial en su trabajo.
- Consolidar la institucionalidad de la Comisión Interministerial como una entidad que se encargue del monitoreo y seguimiento de la ejecución del plan.
- Impulsar los sistemas nacionales de investigación agropecuaria y agroindustrial.
- Mejorar el sistema nacional de certificación de semillas y plantas.
- Impulsar la promoción de exportaciones agropecuarias y agroindustriales.
- Promover las alianzas público-privadas.

El desarrollo de cadenas agroindustriales. Mediante el desarrollo de este componente, se prevé un trabajo directo con los integrantes de las cadenas agroindustriales del país, centrado en cuatro temas: asociatividad, innovación y mejora tecnológica, comercialización, calidad y sanidad. En el taller se acordó incluir un quinto tema, la logística, para establecer un plan de trabajo con el MIPRO. A continuación se listan los componentes de cada uno de los temas:

- Asociatividad
 - Promoción de la organización empresarial de los productores.
 - Fortalecimiento de las organizaciones empresariales de la cadena agroproductiva, con una visión de prestación de servicios.

- Promoción de alianzas privadas y el desarrollo de cadenas agroproductivas en productos promisorios.
- Promoción del acercamiento entre la universidad y las empresas.
- Innovación y mejora tecnológica
 - Apoyo al diseño e implementación de proyectos de investigación y tecnología.
 - Asistencia técnica en la mejora de rendimientos y procesos productivos.
 - Desarrollo y utilización adecuada de la biotecnología.
- Comercialización
 - Favorecimiento de procesos de planificación de la producción sobre la base de oportunidades identificadas en los mercados.
 - Desarrollo de instrumentos que mejoren la transparencia y el acceso a la información en las transacciones comerciales, tales como la Bolsa de Productos Agropecuarios y Agroindustriales y las subastas agrícolas, entre otros.
 - Apoyo y promoción a acciones de diferenciación de productos con base en los atributos asociados con los territorios en los que se producen.
 - Apoyo al desarrollo de marcas colectivas y a iniciativas enmarcadas en los programas de desarrollo de marcas regionales y marca del país.
 - Impulso a las exportaciones.
- Calidad y sanidad
 - Establecimiento de mecanismos que faciliten la adopción y aplicación de técnicas y metodologías de gestión, aseguramiento y acreditación de la calidad.
 - Incorporación de sistemas de información sobre requerimientos sanitarios y de inocuidad en los mercados de posible destino.
- Logística
 - Diseño del Programa de Desarrollo de Cadenas Agroindustriales del Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial. Seguidamente se hace referencia a algunos aspectos del programa:



- Alcance: Propiciar el acceso de actores privados y públicos, articulados con un enfoque de cadenas, a recursos financieros canalizados por el MIPRO, para atender necesidades de asistencia técnica, capacitación y certificación en aspectos de: asociatividad, innovación tecnológica, comercialización, calidad/sanidad y logística. Eventualmente, en una segunda etapa, se podría ampliar el financiamiento para la adquisición de activos fijos.
- Niveles de intervención: Las intervenciones del programa están orientadas a tres niveles: micro-empresarial o local, de carácter regional o territorial, y de alcance macro o nacional.

Lo micro-empresarial o local cubrirá iniciativas presentadas por actores privados o públicos de las cadenas. Incluye más de un componente: productores + industriales, productores + comercializadores, industriales + comercializadores, entre otros). Las acciones están dirigidas a:

- El desarrollo o fortalecimiento de organizaciones empresariales de productores.
- La promoción, facilitación, prueba e implementación de articulaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios con empresas “ancla”.

Lo regional o territorial considerará iniciativas presentadas por actores públicos o privados, con un alcance regional o territorial, en los que se enfaticen acciones colectivas más allá de una organización de productores o de una empresa agroindustrial. Específicamente, se incluyen propuestas para fortalecer el desarrollo institucional, de manera que facilite la formulación e implementación de proyectos y planes de negocios con perspectiva regional.

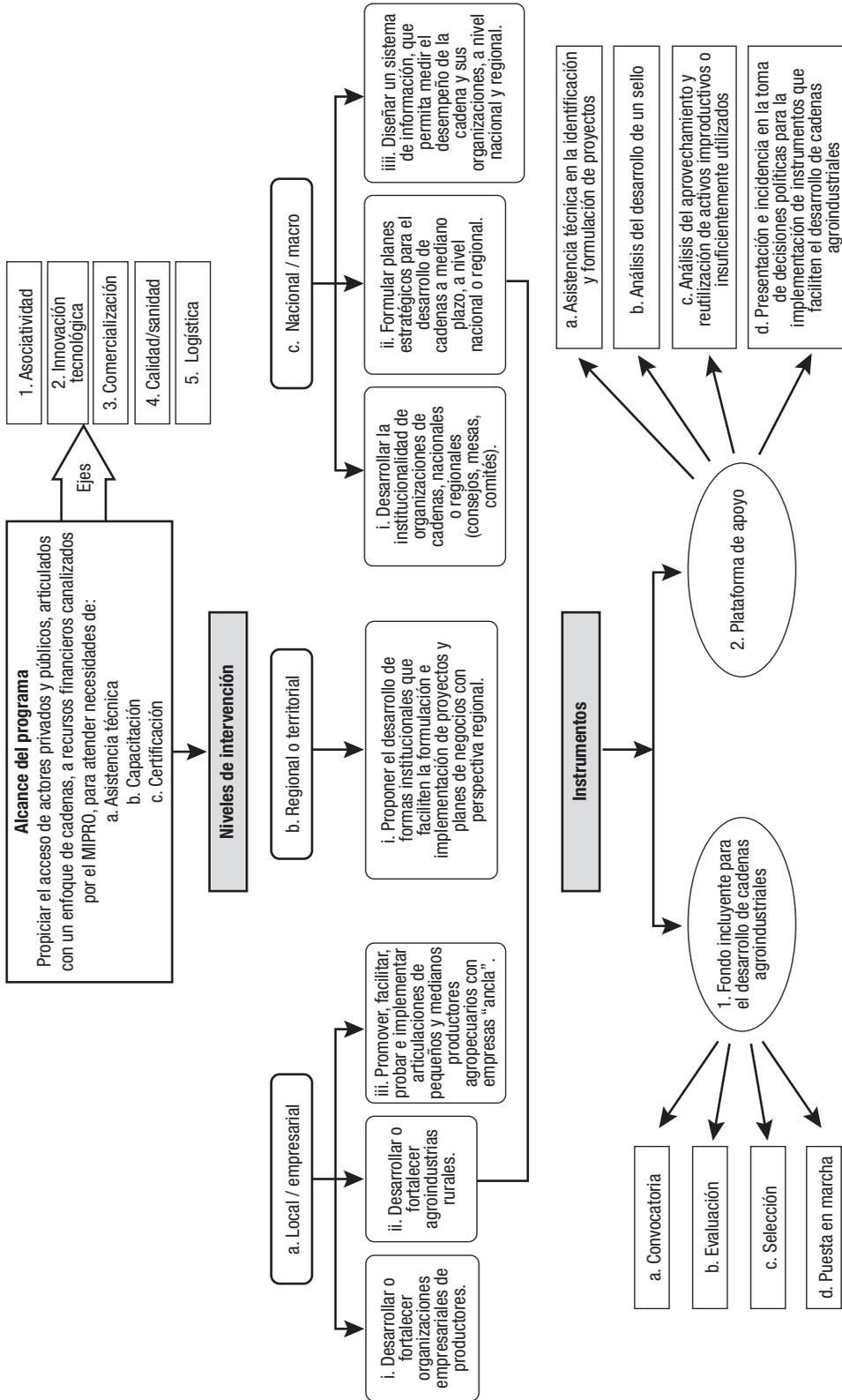
Lo macro o nacional considerará iniciativas de carácter nacional presentadas por instituciones públicas y entidades representativas del sector privado, orientadas a acciones tales como:

- Desarrollo de institucionalidad de organizaciones de cadenas, nacionales o regionales (consejos, mesas, comités).
- Formulación de planes estratégicos para el desarrollo a mediano plazo de cadenas, a nivel nacional o regional.
- Sistemas de información que permitan medir el desempeño de la cadena y sus organizaciones, a nivel nacional y regional.

3. **Fondo incluyente.** Por medio de este fondo para el desarrollo de cadenas agroindustriales, se co-financiarán iniciativas presentadas a convocatorias que serán abiertas periódicamente para recibir propuestas de trabajo enmarcadas dentro de los niveles de intervención previamente descritos. El fondo colocará recursos a manera de “capital semilla”, que servirán para apalancar recursos financieros de otras fuentes públicas y privadas.
4. **Plataforma de apoyo.** Mediante esta plataforma, se implementarán acciones tales como:
 - Asistencia técnica en la identificación y formulación de proyectos, de forma que la debilidad que pueda existir sobre este tema en regiones o cadenas específicas no se convierta en un obstáculo para la presentación de propuestas ante el fondo.
 - Análisis del desarrollo de un “sello” que permita diferenciar en los mercados productos agroindustriales que cumplan con exigencias de calidad y tengan atributos específicos reconocidos por nichos de mercado (natural, salud, territorio, naturaleza, entre otros. Para esto se deberán considerar elementos como:
 - Articulación con las iniciativas marca país y marca producto.
 - Articulación con el desarrollo de institucionalidad y facilidades para la aplicación y certificación de: buenas prácticas agrícolas (BPA), buenas prácticas pecuarias (BPP) y buenas prácticas de manufactura (BPM).
 - Análisis del aprovechamiento y reutilización de activos improductivos o insuficientemente utilizados (centros de acopio, plantas de enfriamiento, camales, unidades productivas, plantas piloto en centros educativos, bancos de maquinaria y otros) que apoyen el desarrollo de proyectos.
 - Presentación e incidencia en la toma de decisiones políticas para la implementación de instrumentos que faciliten el desarrollo de cadenas agroindustriales, tales como fondos parafiscales y otros que se identifiquen.

En la Figura 2, se presenta de forma gráfica el programa.

Figura 3. Esquema general del programa.



Fuente: Elaboración de los autores.

Lecciones aprendidas

Producto de este largo y complejo proceso, se pueden extraer lecciones que pueden servir de elemento de referencia para el desarrollo de iniciativas similares en contextos como el señalado en Ecuador.

- El diseño e implementación de instrumentos de política de apoyo al desarrollo agroindustrial requieren de un trabajo intersectorial en el que participen, por los menos, los ministerios de agricultura e industria y, preferentemente, las entidades con el apoyo político del más alto nivel en el sector ejecutivo.
- La evidencia más concreta del apoyo a un proceso de esta naturaleza se manifiesta en el momento de la asignación de presupuestos a los instrumentos específicos de la política planteada.
- Se debe tomar en cuenta que se trata de un largo proceso y que, por ende, tardará para que se vean los resultados.
- Resulta clave la incorporación del sector privado desde el inicio del proceso, dado que permite validar permanentemente la pertinencia de las propuestas que se presenten y considerar las necesidades reales de los usuarios finales de las políticas. Además, dada la alta rotación de los representantes del sector público, se convierten en el componente que le da continuidad a la tarea.
- Se requieren mecanismos como la Comisión Interinstitucional, con una secretaría técnica desempeñada por una entidad con reconocimiento, que garantice neutralidad y confianza. Este es un medio eficiente que permite el encuentro y el diálogo entre los diferentes actores públicos y privados participantes.
- El acompañamiento técnico y político del IICA es fundamental para desarrollar un proceso como este, pues asegura la articulación, el equilibrio institucional y el seguimiento de la calidad técnica de las propuestas.



Literatura consultada

Banco Central del Ecuador. 2009a. Boletín estadístico mensual (julio). PIB por industria. Quito, EC.

_____. 2009b. Gasto de consumo final de los hogares residentes por producto. Cuentas Nacionales. Quito, EC.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2006. Seminario de Economía Agrícola. Nuevas tendencias del mercado mundial agroalimentario y el proceso de negociaciones comerciales. MX.

Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador. 2006a. Políticas de Estado para el sector agropecuario ecuatoriano 2006-2017. Quito, EC.

_____. 2006b. Diagnóstico integral de la agroindustria. Quito, EC, IICA.

_____. 2007. Plan de Desarrollo 2007-2010 Agropecuario, Forestal y Acuícola. Quito, EC.

Ministerio de Industrias y Competitividad del Ecuador; ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial). 2007. Metodología de clasificación de productos de exportación según grados de competitividad. Quito, EC.

SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). 2007. Plan Nacional de Desarrollo. Quito, EC.

Servicio de Información y Censo Agropecuario. s.f. Estudios de cadenas agroindustriales. Quito, EC.

Fortalecimiento de agroindustrias y microempresas rurales en La Selva Lacandona, Chiapas, México

Hernando Riveros, François Boucher y Marvin Blanco

.....

Introducción

En el artículo se presentan el contexto, el marco conceptual, el alcance y la metodología de la intervención, así como los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas por el consorcio formado entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agrícola para el Desarrollo (CIRAD), el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), como producto del asesoramiento brindado en el año 2007 al Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México (PRODESIS), para la creación y el fortalecimiento de agronegocios y microempresas rurales, en el marco del Programa Integral para el Desarrollo Sustentable de La Selva (PIDSS), financiado por el gobierno del Estado de Chiapas y la Unión Europea; así como de las acciones de seguimiento que se han venido ejecutando en el período 2008-2009.

El propósito de este trabajo de consultoría fue contribuir a: a) reducir pobreza; b) disminuir la presión sobre recursos naturales de La Selva Lacandona; y c) formular y replicar políticas de desarrollo social en un marco de desarrollo territorial, participativo y sostenible. Su objetivo específico fue dinamizar la generación de capacidades en los grupos empresariales que estaban siendo apoyados por PRODESIS, mediante acciones en cinco ejes: a) innovación tecnológica y asistencia técnica, b) administración; organización y finanzas, c) comercialización, d) información y e) fortalecimiento organizativo local y regional.

En ese marco, se acompañó el desarrollo de 16 proyectos clasificados como de transformación agroalimentaria (café tostado y molido, chocolate de taza, hongos comestibles, herboristería, tortillas de yuca-maíz, envasados de pacaya¹⁶ y mermeladas), de artesanía (bordados, uniformes escolares, pita o ixtle) y otros (empacadora de bananos, purificadora de agua, alimentos balanceados). La mayoría de ellos iniciaron sus actividades sin tener conocimientos empresariales previos, especialmente del mercado.

¹⁶ *Chamaedorea elegans* de la familia *Arecaceae*, con otros nombres vulgares como palmera de salón. La parte comestible de la palma es el interior de la vaina que crece en el tallo. Se consume como parte de ensaladas en forma fresca o como conserva.

Posteriormente, durante el período 2008-2009 el IICA, junto con el CIRAD, han dado seguimiento a la intervención y han apoyado la aplicación del plan de sostenibilidad que se formuló como parte del trabajo inicial de la consultoría.

El territorio

El área donde se brindó la cooperación es La Selva Lacandona, que se ubica en la región tropical del sureste del Estado de Chiapas, en México, frontera con Guatemala. Esta región representa el 24% del territorio estatal. Se encuentra bastante aislada del resto del territorio nacional, tiene altos niveles de pobreza y en los años noventa fue centro de conflictos sociales, el más conocido, liderado por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional. En el mapa siguiente se muestra la ubicación del Estado de Chiapas.



Fuente: Tomado de Mapas de México 2009.

El área de intervención cuenta con una superficie forestal considerable e importantes áreas naturales protegidas que paradójicamente coexisten con la tasa de deforestación más alta del país. Además, es un territorio con un rico patrimonio cultural, histórico y arqueológico, en el que se presentan diversas formas de tenencia de tierra tales como: ejidos, bienes comunales, parajes, nuevos centros de población ejidal y rancherías, con una población aproximada de 155 000 habitantes, en su mayoría campesinos indígenas de las etnias lacandón, tzeltal y chol, además de otros grupos migrantes de mestizos e indígenas, junto con una pequeña presencia de zoques, tzotzil y tojolabal (PRODESIS 2006a).

La zona muestra indicadores de desarrollo extremadamente bajos: solo el 24% de la población tiene acceso a servicios de salud, el 33% de los mayores de 15 años son analfabetos, entre el 89% y el 92% de los trabajadores recibe menos de dos salarios mínimos, el 40% de las viviendas no tienen servicio de agua potable y carecen de servicio de drenaje, y el 82% de las personas viven en comunidades con altos o muy altos grados de marginalidad (PRODESIS 2006b).

El sistema agrícola se compone principalmente de maíz, frijol, cacao y café, con productividades muy bajas, en los que se continúan aplicando tecnologías mayas sustentadas en la tuba, la roza y la quema. Existen también explotaciones porcícolas y ganaderas de pequeña escala que sirven para utilizar los excedentes de los granos. También se ha desarrollado en los últimos años el turismo, en nichos especiales como el alternativo, solidario, ecoturismo, aunque todavía es una actividad incipiente (PRODESIS 2006c).

Los emprendimientos objeto de la intervención

Los objetos de la intervención fueron 16 agroindustrias y microempresas rurales (AIR y MER), cuyo detalle se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Relación de agroindustrias rurales consideradas en la consultoría sobre “microempresas” del consorcio IICA-CIRAD-CATIE.

Territorios	Microrregiones	Agroindustrias rurales y localización específica
Comitán de Domínguez	Nuevo Huixtán	Herboristería (Nuevo Jerusalén, Mpio. Las Margaritas)
		Artesanía (Nuevo Jerusalén, Mpio. Las Margaritas)
		Artesanía (San Pedro Yutniotic, Mpio. Las Margaritas)
		Embotelladora de agua (Nuevo Huixtán, Mpio. Las Margaritas)
	Maravilla Tenejapa	Empacadora de plátano (Municipio de Maravilla Tenejapa)
	Amatitlán	Procesadora de chocolate (San Felipe Jataté, Mpio de Maravilla Tenejapa)
		Grupo de mujeres panaderas (San Felipe Jataté, Mpio. Maravilla Tenejapa)
	Francisco I. Madero	Envasado de pacaya (Tzisco, Municipio de la Trinitaria)
Tostado, molido y envasado de Café (Tzisco, Municipio de la Trinitaria)		

Cuadro 1 (continuación).

Palenque	Marqués de Comillas	Artesanía de pita (Zamora Pico de Oro, Mpio. Marqués de Comillas)
	Benemérito de las Américas	Alimentos balanceados (Nuevo Orizaba, Mpio de Benemérito de las Américas)
		Ropa deportiva (Benemérito de las Américas)
	Comunidad Lacandona	Tortilladora (Lacanja-Chanzayab, Mpio. Ocosingo)
Artesanía (Frontera Corozal, Mpio. Ocosingo)		
Ocosingo	Na-ha	Hongos seta (El Tumbo, Mpio. Ocosingo)
		Tostado, Molido y envasado de café orgánico (Ignacio Zaragoza, Mpio. Ocosingo)

Fuente:Elaboración de los autores.

El marco conceptual

El proceso de asistencia técnica se fundamentó en los conceptos de agroindustria y microempresa rural, las relaciones entre agroindustria rural (AIR) y territorio, las concentraciones geográficas de AIR y los sistemas agroalimentarios localizados (SIAL).

Tradicionalmente, las diferentes visiones de apoyo al desarrollo y fortalecimiento de las agroindustrias rurales se han centrado en las unidades empresariales y productivas específicas. Recientemente comienzan a aplicarse enfoques que orientan las intervenciones dentro de un marco integral del territorio, en los que se destaca la importancia de las relaciones de proximidad, mediante la valoración y visibilidad de las concentraciones de agroindustrias rurales existentes en múltiples territorios de América Latina, alrededor de productos como panela, quesos artesanales, bocadillos de fruta o almidón agrio de yuca, en regiones cuyas características específicas de climas, suelos, entorno socioeconómico y cultural son favorables a su producción (Boucher 2005).

Las potencialidades y los retos de estas concentraciones pueden identificarse a partir de las teorías de la economía del territorio que insisten en la importancia de la descentralización, los procesos de desarrollo local, la revitalización de las culturas regionales, los productos del “terruño” que aportan nuevos elementos sobre la importancia del territorio y la territorialidad, lo cual puede ser la respuesta “local” a la búsqueda de un mayor bienestar y desarrollo.

Dentro de esa línea de pensamiento, se ha desarrollado el concepto de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL), los cuales pueden considerarse como una forma específica de sistemas productivos locales, pero también como un tipo de clúster¹⁷ rural particular que tiene capacidades para activarse mediante acciones colectivas. La característica

¹⁷ Clúster se refiere a un agrupamiento de empresas en un espacio dado.

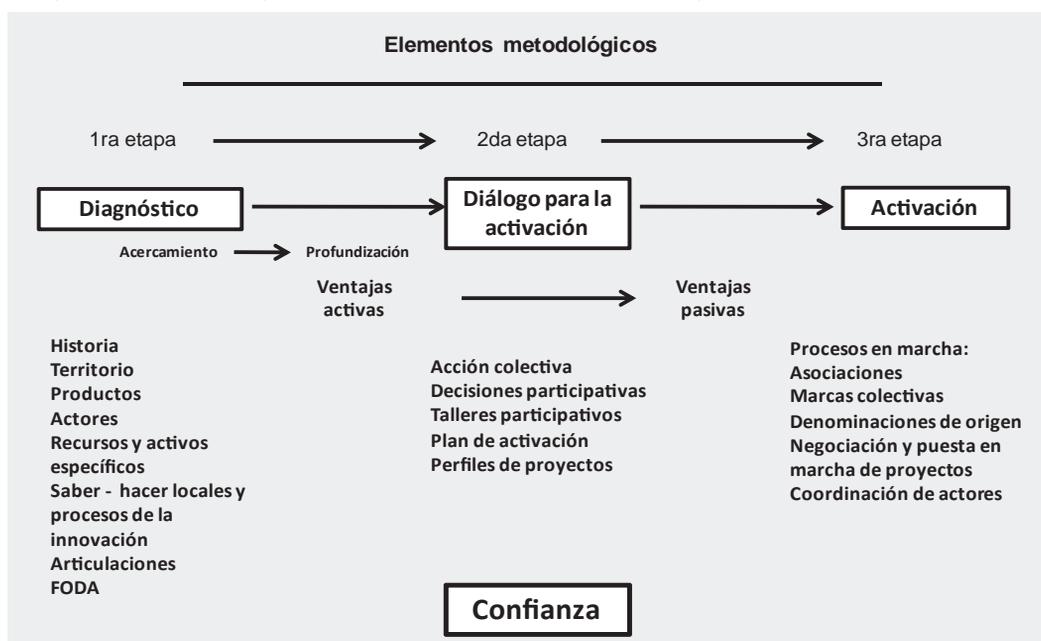
principal de los SIAL reside en su relación específica entre el sistema agroalimentario y el territorio: “hacia atrás con el sector agrícola”, lo que permite valorar los recursos naturales y fortalecer la relación con el terruño, y “hacia delante con los consumidores”, con la valorización de la calidad asociada con el origen de los productos (Boucher 2002). Este enfoque es la base conceptual de la metodología aplicada en la consultoría, la cual se presenta con mayor detalle a continuación.

La metodología y el alcance de la intervención

La metodología aplicada en la intervención en La Selva Lacandona se fundamenta en las dinámicas de desarrollo sustentadas en acciones colectivas que permiten « activar » los recursos específicos o territoriales, sobre la base de los vínculos entre proximidad, acción colectiva y calificación o diferenciación de los productos agro-alimentarios, como lo señalan Schmitz (1997) y Torre (2000), aplicadas en un SIAL.

Se reconoce el desarrollo de tres etapas sucesivas en el proceso de activación: a) diagnóstico; b) acción colectiva estructural, que busca, mediante acciones colectivas, la conformación de un grupo como por ejemplo una asociación, una cooperativa u otra forma de organización; y c) una acción colectiva funcional que se apoya sobre la construcción de un recurso territorializado en relación con la calidad: marca colectiva, sellos, apelaciones de origen (AOC) y otras (Boucher 2004). En la Figura 1 se presenta una aproximación esquemática de este proceso.

Figura 1. Metodología de referencia para los sistemas agroalimentarios localizados.



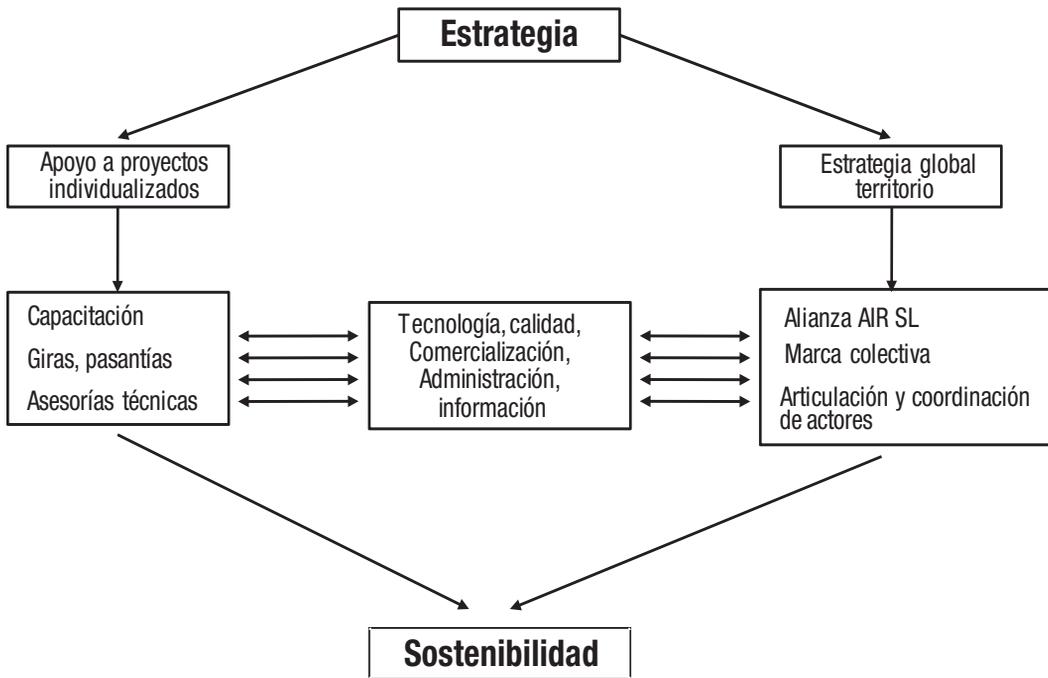
Fuente: Boucher 2002.

Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe

Con estos antecedentes, la estrategia general de la intervención del consorcio se estructuró alrededor de dos ejes: el apoyo a proyectos individuales y una estrategia global a nivel de territorio, tal como se visualiza en la Figura 2.

La propuesta se concibió dentro de una visión participativa e integradora con énfasis en la sostenibilidad del proceso, donde se buscaba fortalecer tanto las capacidades de las unidades agroempresariales, como su articulación con la institucionalidad local.

Figura 2. Estrategia de intervención aplicada por el consorcio IICA, CIRAD, CATIE en la asesoría a las agroindustrias y microempresas de la Selva Lacandona.



Fuente: Elaborado por los autores.

Principales acciones desarrolladas

Las actividades que se han desarrollado se pueden dividir en dos etapas: la de trabajo intensivo, que se efectuó en el marco de la consultoría para el PRODESIS y fue ejecutada en el 2007; y la de acompañamiento y seguimiento a los resultados alcanzados, que se inició desde el 2008 y que continuará hasta diciembre del 2010.



La etapa de trabajo intensivo (2007)

Las acciones realizadas en esta etapa se pueden dividir en tres fases: preparación, desarrollo técnico y proyección.

- **La fase de preparación** incluyó la identificación y sensibilización de actores, así como la recopilación y sistematización de antecedentes.
- **La fase de desarrollo técnico** comprendió el desarrollo de actividades en las ya mencionadas áreas de intervención técnica del proyecto: innovación tecnológica y asistencia técnica; administración; organización y finanzas; estrategias comerciales; información y fortalecimiento organizativo local y regional, dentro de las que se destacan:
 - Las realizadas en las áreas de innovación tecnológica y asistencia técnica, administración, organización, finanzas y estrategias comerciales, focalizadas en la formación de recursos humanos mediante la utilización de material pedagógico preparado especialmente para estas tareas y adaptado a las características y actores específicos de cada proyecto agroindustrial-microempresarial.
 - La organización de miniferias y de una feria en la plaza central de San Cristóbal de las Casas, para apoyar el desarrollo del área de estrategias comerciales.
 - La elaboración de fichas técnicas de procesos, productos, equipos y casos exitosos de AIR, las cuales se incorporaron a un sistema de información más amplio que funciona en el marco del PRODESIS.
 - El fortalecimiento organizativo local y regional, mediante:
 - La organización de encuentros y mesas de consulta que faciliten el acercamiento de la oferta y la demanda de servicios técnicos y financieros.
 - La realización de eventos y visitas para fortalecer los vínculos entre las microempresas y las agroindustrias rurales con los centros ecoturísticos de la zona.
 - La promoción y el apoyo a la creación de una organización que reuniera a las microempresas y agroindustrias rurales: la Alianza de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona.
 - El acompañamiento del proceso de creación y manejo de una marca colectiva.
- **La fase de proyección y seguimiento** se centró en la formulación y socialización de un plan de sostenibilidad, en el establecimiento de un acuerdo

con la Universidad de los Altos de Chiapas y en el inicio del desarrollo de un sello del territorio.

La etapa de seguimiento y acompañamiento (2008 y 2009)

El IICA y el CIRAD, comprometidos con el proceso iniciado en la consultoría, decidieron seguir acompañando la dinámica que se había generado con miras a darle alguna sostenibilidad al proceso y luego de la finalización del PRODESIS. Para ello se han realizado acciones con recursos propios como las siguientes:

- Acompañamiento a los procesos de cambio técnico, desarrollo de bienes y servicios e implementación de sistemas de control de calidad en las microempresas.
- Asistencia técnica a la Alianza de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona para el desarrollo de su marca colectiva y al Gobierno del Estado para la implementación de un sello territorial.
- Organización de ferias, festivales y ruedas de negocios.

Principales resultados alcanzados

Los resultados alcanzados en el proceso se pueden agrupar en dos categorías: los logros a nivel individual de microempresas y agroindustrias rurales y los obtenidos, con un enfoque de territorio.

A nivel individual de las microempresas y agroindustrias rurales

- La totalidad de los grupos que antes de la consultoría tenían las bases de una figura jurídica -cooperativa, asociaciones, sociedades o similares- mantuvieron una línea de consolidación de su desarrollo, en aspectos como: mejora en aspectos técnicos y de gestión de calidad, adopción de estrategias de gestión empresarial y progreso en las condiciones en las que pretenden llegar con sus productos a los mercados.

Los demás grupos tuvieron algunos avances en el proceso. Algunos decidieron no gestionar una figura jurídica, principalmente por las tradiciones de organización comunitaria y aspectos culturales, usos y costumbres de algunos de ellos, que no encuentran justificación social ni económica para establecer una organización empresarial.

- El 25% de los grupos han definido metas de producción, con base en la capacidad de los equipos que poseen y el capital de trabajo con el que cuentan, en efectivo y



en especie. También han tomado conciencia de realizar controles durante el procesamiento de productos y de aplicar prácticas de higiene y gestión de la calidad.

- Todos los grupos han desarrollado capacidades para calcular sus costos de producción y comprenden la importancia de establecerlos para poder fijar precios de venta y saber si están teniendo utilidades.
- Todas las unidades empresariales conocen, comprenden y valoran el concepto de capital de trabajo y entienden que sin él es casi imposible mantener los emprendimientos en operación.
- En más del 60% de las iniciativas, se nombraron personas responsables de las tareas de gerencia, procesamiento, venta y finanzas, quienes han desarrollado capacidades en aspectos básicos de administración de empresas, finanzas, tecnología, procesos, higiene, calidad y comercialización. En todos los casos se ha identificado la necesidad de contar con una administración especializada, a cargo de una persona ajena al grupo.
- Más de la tercera parte de los grupos comprende y reconoce la importancia de realizar aportes monetarios para capitalizar las organizaciones empresariales. Los grupos también identificaron la necesidad de hacer inversiones que complementen las donaciones del programa.
- Las unidades empresariales disponen de información sobre sus posibilidades y formas de acceder a nuevos mercados. Un 50% ha identificado sus clientes potenciales y ha reconocido la necesidad de mejorar en aspectos de diseño del producto, calidad, precio, diversificación y volumen.
- Un 40% de las microempresas y agroindustrias rurales establecieron contactos con instituciones oferentes de servicios y con empresas del mismo sector.

A nivel colectivo y dentro de un enfoque territorial

- Se creó y se definió un esquema básico de organización, la Alianza de las AIR de la Selva Lacandona, instancia representante de sus socios, facilitadora del acceso a servicios de apoyo apropiados y promotora de los atributos de los productos, que garantiza productos y servicios de calidad a los consumidores.

La Alianza fue constituida por los 16 grupos de agroindustrias rurales apoyados por el PRODESIS y sujetos de la consultoría. Su sede se encuentra en la Universidad de los Altos de Chiapas, donde opera su Secretaría Técnica, cuyo encargo recibe asesoría permanente del Especialista en AIR de la Oficina del IICA en México.

Se prevé que otros grupos podrán ser miembros de la Alianza siempre que cumplan con determinados requisitos, como estar ubicados en la Selva Lacandona, tener una actividad empresarial rural de tipo agroindustrial o microempresarial y que estén dispuestos a aportar como cuota mensual el equivalente al 1% de sus ventas.

- Los grupos empresariales conocen los conceptos y las ventajas de las marcas colectivas, así como las exigencias del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual para su establecimiento. Con base en ello decidieron gestionar la marca “Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona” y elaboraron una propuesta para su proceso de implementación con el siguiente logotipo:



- Se establecieron las bases de una plataforma de intercambios entre los oferentes de servicios y los microempresarios y agroindustriales rurales, que facilite la movilización, organización y coordinación de recursos locales permanentes en el territorio, con énfasis en dos componentes: innovación tecnológica y acceso a mercados. Para esta iniciativa, se contó con la respuesta positiva de universidades e institutos localizados en el estado de Chiapas, como la Universidad de los Altos de Chiapas, el Instituto de Capacitación y Vinculación Tecnológica del Estado de Chiapas (ICATECH), la Fundación León XIII y la Universidad Politécnica de Chiapas.

Se espera que otros actores importantes de esa plataforma sean los centros ecoturísticos, el Instituto de las Artesanías, los supermercados e industrias de alimentos con programas de responsabilidad social, las asociaciones de hoteles y restaurantes de las principales ciudades del Estado y algunos de los establecimientos de comercio alternativo localizados en San Cristóbal de las Casas.

A nivel individual, cabe destacar el establecimiento de la “Incubadora de la Alianza de las AIR de la Selva” en la Universidad de los Altos de Chiapas (UACH).

- El Gobierno del Estado de Chiapas ha puesto en marcha la iniciativa “sello de calidad para promover productos de la agroindustria chiapaneca”, alternativa para potenciar la competitividad de los productos chiapanecos y apoyar a las pequeñas agroindustrias para la comercialización de sus productos, a través de la distinción y valoración de sus atributos de calidad diferenciadores. Con este sello, se quiere



valorar el origen y la tradición de su procesamiento, el respeto por el medio ambiente y la aplicación de conceptos del comercio justo, de acuerdo con criterios adaptados de la propuesta para el establecimiento de un sello de calidad para promover productos de la pequeña agroindustria rural en América Latina (FAO *et al.* 2002).

Reflexiones y lecciones aprendidas

Junto con los avances señalados, en el período de seguimiento y acompañamiento, se lograron observar problemas y limitaciones en las relaciones intergrupales, liderazgos, origen de los proyectos y condiciones del entorno en las agroindustrias y microempresas rurales, tales como:

- Liderazgos verticales, que ocasionan poca capacidad para delegar, dependencia, recelo y divisiones en los grupos. Esto también genera la concentración de todas las decisiones operativas, administrativas y financieras.
- Salida de miembros que han participado de los procesos de desarrollo y consolidación de los proyectos, pero que realmente no estaban comprometidos, o querían aprovechar los apoyos para su interés particular más que el colectivo.
- Distinción de algunos miembros que, sin ser líderes tradicionales, comienzan a destacarse a raíz de los nuevos procesos, lo cual genera celos y envidias. En ocasiones, se convierten en nuevos núcleos de poder, lo que provoca distorsiones dentro de la organización tradicional de las comunidades. Normalmente terminan saliendo de los grupos originales.
- Dependencia, generada por la aplicación de instrumentos de política paternalistas desde hace varios años, lo que además propicia la dispersión de los líderes y los actores más activos, en razón de la múltiple y descoordinada oferta de proyectos y apoyos.
- Dificultad para la toma de decisiones en los grupos que inicialmente se promovieron con la participación de 100 a 300 miembros, sin un objetivo empresarial compartido ni claro.
- Decisiones en los precios que sacrifican utilidades y ponen en riesgo la sostenibilidad de las iniciativas, pero que han sido tomadas con el afán de captar mercados o de recuperar rápidamente inversiones.

Condiciones básicas para el desarrollo de agroindustrias y microempresas rurales

Es claro que los proyectos de negocios en los que se agregue y retenga valor en las zonas rurales pueden ayudar a grupos de pobladores a mejorar sus ingresos y a generar capacidades para salir de la pobreza. Sin embargo, previamente se debe crear un entorno favorable para la creación de pequeñas empresas, en aspectos como infraestructura, comunicaciones, acceso y calidad de los servicios públicos y acceso a los factores de producción: capital, trabajo, tecnología e información, condiciones que no se dan en el caso de la Selva Lacandona.

También es necesario reafirmar que este tipo de iniciativas no constituyen instrumentos para superar situaciones de marginalidad y pobreza extrema, en donde las expectativas de los pobladores se centran primero en la satisfacción de las necesidades básicas –alimentación, vivienda, vestuario, salud, educación– y donde hay muy poca posibilidad de contar con bienes excedentarios que se puedan convertir en materias primas de agroindustrias rurales.

Características de los territorios que condicionan el desarrollo de agroindustrias y microempresas rurales

El territorio donde se desarrolla la experiencia presentada en este artículo se caracteriza por ser zona de frontera, colonización y fractura social, cuyas dinámicas influyen negativamente en el desarrollo de las microempresas y las agroindustrias rurales. Entre otras características, se destacan:

- Dispersión de pequeñas comunidades e insuficiente desarrollo de infraestructura y servicios (productivos y sociales).
- El avance en la ocupación de espacios protegidos que se realizan como parte de las estrategias de supervivencia de los pobladores, pero sobre el cual no se pueden construir procesos sostenibles de desarrollo.
- La baja capacitación de los inmigrantes al territorio, resultado de su propio nivel básico de educación, la poca compatibilidad entre sus conocimientos previos y las experiencias que deben enfrentar en la nueva realidad y la limitada oferta local de educación y extensión.
- La falta de cohesión social, producto de diferencias culturales (lenguaje y religión) y de conflictos, que dificulta la creación de sólidas relaciones de proximidad y el desarrollo de acciones colectivas.
- La existencia de actividades ilícitas (contrabando diverso, manejo de migrantes, narcotráfico) que ofrecen modelos de generación de altos ingresos y utilidades y promueven el éxito económico a corto plazo, sin importar los medios.



Asimismo, elementos culturales asociados a las tradiciones, usos, costumbres, organización de etnias indígenas y comunidades campesinas, incluidos aspectos como la toma de decisiones, la propiedad o el papel de la mujer, generan retos importantes para la transmisión y aplicación de conceptos asociados con el desarrollo de negocios rurales, como la rentabilidad, la capitalización, la competitividad, en el marco de espacios donde ha prevalecido la organización y la propiedad colectiva y donde no se conocen ni se aplican conceptos como ahorro, apropiación y competencia. La incorporación de iniciativas empresariales en este contexto podría generar fracturas en las comunidades, donde normalmente aparecen miembros motivados por el cambio, frente a otros que prefieren mantener la tradición.

También se presentan dificultades relacionadas con principios y valores de los grupos y sus miembros: desconfianza, autoritarismo, envidias, aprovechamiento, pasividad, deslealtad, lo cual menoscaba cualquier proceso fundamentado en el capital humano y el tejido social.

Prácticas de las instancias promotoras de procesos de desarrollo de agroindustrias y microempresas rurales que dificultan el logro de resultados sostenibles y de impacto

A partir de la experiencia presentada, se pueden señalar también algunas prácticas de las entidades públicas y privadas promotoras de procesos de desarrollo con base en la generación de capacidades empresariales locales, que obstaculizan el alcance de los cambios esperados. Dentro de estas se pueden señalar:

- El impulso a proyectos que surgen de políticas paternalistas, lo que limita el desarrollo del espíritu empresarial.
- La formulación de proyectos desde las instancias centrales, sin participación permanente de los actores directos. Esto dificulta la apropiación de las iniciativas por parte de los principales interesados.
- El apoyo a iniciativas que compiten directamente con emprendimientos similares existentes en el territorio, que han surgido sin subsidios ni ayudas, sino como resultado del esfuerzo de familias y grupos organizados.
- La asignación discrecional de beneficios que crean distorsiones, desigualdades y divisiones dentro de los grupos que se interesan más en competir por esos favores que en generar capacidades.
- Presencia de una gran cantidad de programas de apoyo que actúan sin coordinación, lo que duplica acciones, concentra esfuerzos en ciertas zonas o actividades a expensas de otras y genera ineficacia en el uso de recursos.

- La generación, no prevista, de nuevos núcleos y relaciones de poder dentro de los grupos, lo cual podría ser la causa de tensiones y conflictos.
- Aplicación de programas de capacitación tradicional, que se traducen en pocos resultados, dadas las características culturales de los actores, su nivel de educación y las formas como se manejan los procesos de aprendizaje en ese entorno.

Elementos para la sostenibilidad del proceso

En el territorio existen activos que apropiadamente gestionados podrían ayudar a superar las limitaciones y enfrentar las amenazas descritas anteriormente. Entre esos se pueden destacar:

- La aparición de nuevas dinámicas económicas, como los mercados orgánicos y el turismo rural, que generan expectativas positivas dentro de los pobladores, especialmente en los jóvenes que normalmente no se sienten atraídos por la agricultura.
- La capacidad de cooperación y regulación de algunas comunidades, lo cual permite la creación de grupos que comparten visiones y buscan alternativas comunes para su desarrollo.
- El aprovechamiento de la biodiversidad y el patrimonio cultural de la selva para el desarrollo de agronegocios, basados en la diferenciación y posicionamiento de activos específicos en el territorio, con el fin de atender demandas de grupos de consumidores, interesados por la salud, la naturaleza, el ambiente, lo social y lo exótico. Esto ha favorecido el crecimiento de mercados como: el orgánico, el justo, el interesado en las identidades geográficas, el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo cultural, entre otros.

Como resultado de la intervención del proyecto, también se ha comenzado a construir una institucionalidad sobre la cual se pueden sustentar los siguientes procesos, originados por actores directos e indirectos:

- El establecimiento de la Alianza de las AIR de la Selva Lacandona, que facilita el diálogo y la coordinación de actores públicos y privados en el territorio.
- La puesta en marcha de la “Incubadora de la Alianza de las AIR de la Selva” en la Universidad de los Altos de Chiapas (UACH), que se ha convertido en un referente institucional de apoyo y contacto con los grupos de microempresarios y en un punto de sensibilización de los jóvenes para observar como posibilidad profesional el trabajo con las AIR de la zona.
- El interés del Gobierno del Estado en establecer el “sello de calidad para promover productos de la agroindustria chiapaneca”, con el objetivo de potenciar su

competitividad, principalmente mediante la valoración del origen y la tradición de su procesamiento.

- La institucionalidad de la Feria de las AIR de la Selva Chiapaneca, la cual se ha seguido celebrando semestralmente, como resultado del interés de los grupos empresariales, de la Incubadora de Empresas, del Gobierno del Estado y de la Municipalidad de San Cristóbal de las Casas.

Literatura consultada

Boucher F 2002. El sistema agroalimentario localizado de los productos lácteos de Cajamarca. *Sociedades Rurales, Producción y Medio Ambiente* 3(2):7-22, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, MX.

_____. 2004. *Enjeux et difficulté d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou*. Tesis de doctorado, Université de Versailles, Saint Quentin, Yvelines.

_____. 2005. Activación de los recursos territoriales con el enfoque de sistemas agroalimentarios localizados. Taller Estatal de Capacitación Estratégica y 2º Encuentro de Intercambio de experiencias de Coordinadores de Desarrollo Rural Sustentable. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. MX, Comisión Estatal de Desarrollo Rural, Secretaría de Desarrollo Rural.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); PRODAR (Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe). 2002. Propuesta para el establecimiento de un sello de calidad para promover productos de la pequeña agroindustria rural en América Latina (documento de trabajo). Santiago, CL.

Mapas de México. 2009. Mapa de Chiapas (en línea). Disponible en <http://www.maps-of-mexico.co.uk>>Mapa de Chiapas .

PRODESIS (Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible). 2006a. Diagnóstico integral. Chiapas, MX, IDOM RAMBOLL.

_____. 2006b. Informe sectorial: Demografía e identidad cultural. Chiapas, MX, IDOM RAMBOLL.

_____. 2006c. Informe sectorial: economía y producción. Chiapas, MX, IDOM RAMBOLL.

Riveros, H; Boucher, F ; Blanco, M. 2008. Visión territorial en el desarrollo y fortalecimiento de agroindustrias y microempresas rurales: un primer paso en la Selva Lacandona, Chiapas. Mar de Plata, AR, Red SIAL Alimentos, Agricultura Familiar y Territorio.

Schmitz, H. 1997. *Collective efficiency and increasing returns* (documento de trabajo) IDS UK no. 50:28.

Torre, A. 2000. *Economie de la proximité et activités agricoles et agroalimentaires. Elements d'un programme de recherche*. Revue d'Economie d'un Régionale et Urbaine no. 3:407-426.

Fortalecimiento de negocios rurales en Huaura - Perú

Gina Pancorbo, Hernando Riveros y María Febres

.....

Introducción

La provincia de Huaura, ubicada a 150 km de Lima, tiene una extensión de 4891,92 km² y cubre altitudes que van desde los 14 msnm hasta los 3742 msnm. Su población es de 194 738 habitantes¹⁸. Su principal actividad económica es la agropecuaria y le sigue en importancia la pesca, el comercio y la artesanía.

La Oficina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Perú inició sus actividades en dicha provincia en el 2001. En el 2004 comenzó la implementación del proyecto “Red de pueblos-fortalecimiento de capacidades económico-productivas locales en la provincia de Huaura”. Para ello se dispuso del financiamiento y apoyo técnico de la Corporación Andina de Fomento (CAF) de acuerdo con los principios del enfoque territorial de desarrollo rural, definido como “un proceso de transformación multidimensional (económica, socio-cultural, ambiental y político-institucional) que se centra en el individuo, que busca competitividad, equidad en las relaciones, identidad cultural, sostenibilidad en el empleo de los recursos y gobernabilidad democrática, y que basa su accionar en el aprovechamiento de los recursos locales, la inclusión, la cooperación público-privada y la corresponsabilidad en la gestión del desarrollo local.”

En la primera fase, se contó con la asesoría de la Corporación Latinoamericana Misión Rural (CLMR) de Colombia, entidad que previamente había implementado en Cundinamarca, Colombia, una estrategia basada en la gestión colectiva y la generación de redes de actores. El Proyecto Red de pueblos recogió las lecciones aprendidas de esa experiencia y desarrolló entre el 2004 y el 2005 una primera etapa con la ejecución del Centro de Servicios para el Desarrollo (CSD), organización no gubernamental con conocimiento y experiencia ganada en la localidad.

El papel del IICA fue de facilitador y asesor técnico para el fortalecimiento de capacidades locales dirigidas a la gestión del desarrollo mediante la autogestión y a la institucionalidad, con base en el principio de cooperación local, en cuatro distritos de la provincia: Huaura, Santa María, Végueta y Paccho.

18 Censo Nacional 2007: XI de población y VI de vivienda.

La segunda fase del proyecto, entre el 2006 y el 2008, siguió la misma estrategia de tener como ejecutor local a una organización con experiencia y conocimiento de la zona, en este caso el Instituto de Promoción del Desarrollo (INPRODES) de Perú, y continuó con el fortalecimiento de las redes de cooperación local en cuatro líneas de intervención: a) competitividad y desarrollo; b) territorio autónomo y participativo; c) exclusión cero, tradición y valores; y d) medio ambiente. Estas líneas de intervención corresponden a la interpretación que los actores locales les dieron a las dimensiones del enfoque territorial de desarrollo rural. El ámbito de la intervención se amplió a ocho distritos: Huaura, Santa María, Végueta, Paccho, Sayán, Carquín, Checra y Ámbar.

A continuación se describe la situación de las organizaciones en el inicio de la intervención, la estrategia que siguió el proyecto para responder a este entorno, las actividades y los resultados alcanzados. Se incluyen dos puntos adicionales: la descripción de los principales conflictos y fortalezas que marcaron el rumbo de las organizaciones y las percepciones de estas acerca de los resultados de la intervención.

Las principales organizaciones empresariales intervenidas

A comienzos de la intervención, muchos productores y empresarios se encontraban en proceso de organización, con la motivación de acceder a créditos para el financiamiento de sus actividades y tener mejores oportunidades en la comercialización de sus productos. Sin embargo, la mayoría permanecían aislados, articulados a organizaciones débiles, dispersas y con conflictos internos que originaron, en muchos casos, la desvinculación de sus miembros. Esta situación se daba especialmente en aquellos productores dedicados a la artesanía de junco, crianza de cuyes, crianza de ganado, producción de leche, vid y vino.

Entre las organizaciones consolidadas y referentes en el territorio y con una alta motivación por la comercialización y la gestión empresarial, se encontraban asociaciones dedicadas a la producción de melocotón y leche. Una de estas era Productores de Melocotón (PROMEL), que agrupaba a más de 500 fruticultores distribuidos en diferentes microcuencas. La relación con diversas instituciones privadas y públicas les permitió brindar asistencia técnica y capacitación a sus asociados, así como facilidades de insumos agrícolas. A su vez, la organización gestionó y logró que el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) implementara el proyecto “Erradicación de la mosca de la fruta en el Valle Interandino de Huaura-Sayán” con una inversión total de US\$4,5 millones (US\$3,2 millones del Estado y US\$1,3 millones de parte de las diferentes comunidades involucradas).

En el marco del mencionado proyecto, se organizó la Asociación Interprovincial de Comités de Lucha para la Erradicación de la Mosca de la Fruta (AICL), constituida con el fin de dar sostenibilidad a los logros del proyecto y facilitar condiciones y oportunidades para la competitividad de frutales de la zona, como los duraznos de la variedad huayco, las paltas de las variedades fuerte y *hass*, y la chirimoya.

Otras organizaciones que se encontraban en proceso de organización, interesadas principalmente en mejorar sus técnicas de producción y comercialización eran la Asociación de Productores Andinos María Teresa de Calcuta (ASPAMATEC) y la Asociación de Artesanas Creativas (ARTECREA).

Por otro lado, a comienzos de la intervención, ciertas organizaciones habían perdido vida orgánica. Este es el caso de la Asociación de Mujeres Artesanales del Norte Chico (AMANCHIS), única asociación que por ese entonces agrupaba a tejedoras de artesanía de junco, y la Asociación Albuferas de Medio Mundo, que si bien en un inicio estuvo motivada por la entrega de módulos de cuyes por parte del gobierno local, se desarticuló al poco tiempo. En ambos casos, se dio un proceso de desorganización relacionado con conflictos internos y problemas de funcionamiento.

Una de las principales dificultades que debieron enfrentar en esa época las organizaciones fue el acceso a fuentes de financiamiento. En ese entonces, financiaban sus labores de tres formas: con el aporte de sus propios miembros, mediante créditos de las cajas municipales y a partir de habilitadores, personas que brindan capital de trabajo a los productores con la condición de que les vendan el producto.

La estrategia de intervención en el territorio y el fortalecimiento de los negocios rurales en ese marco

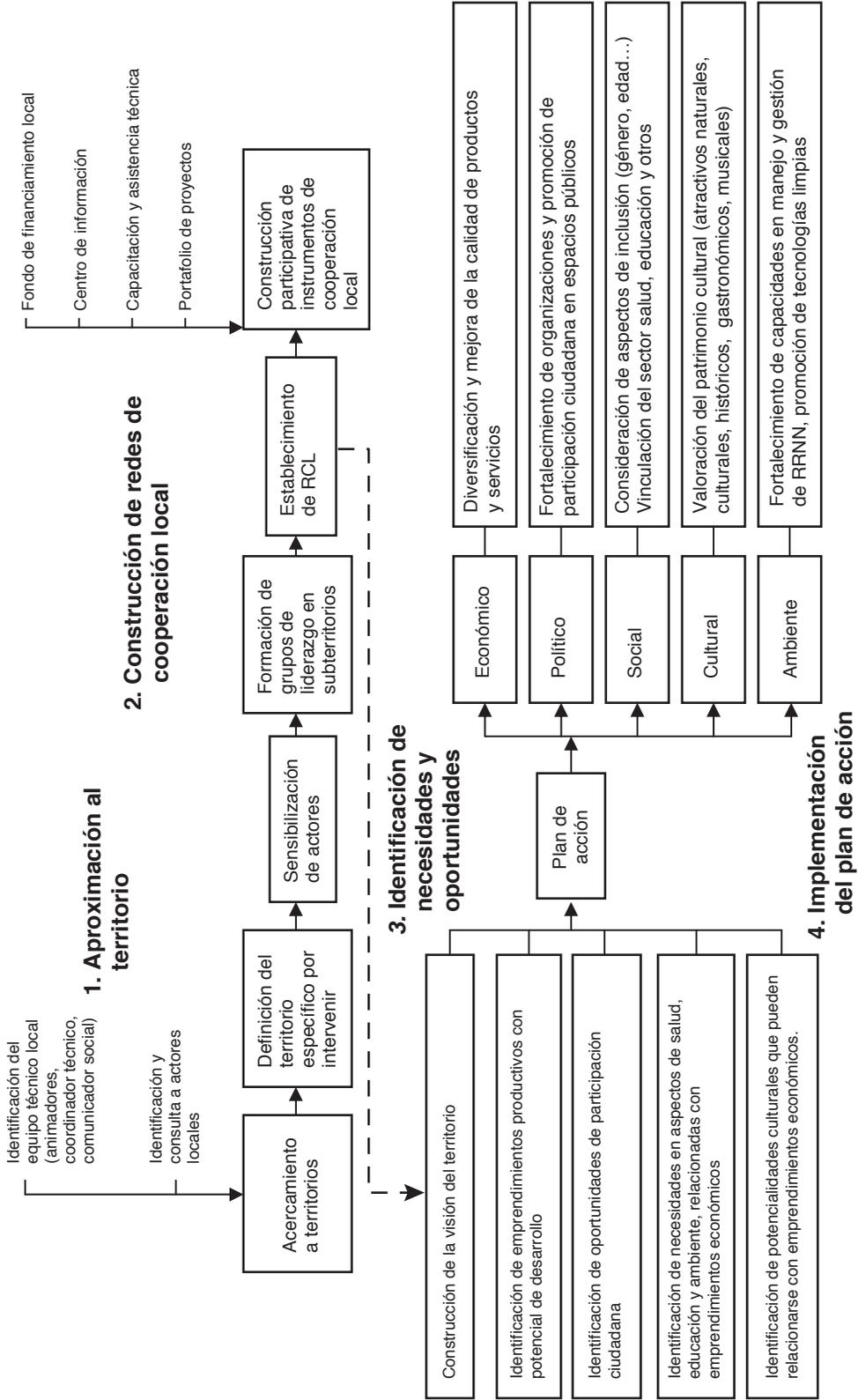
La estrategia del proyecto se puede resumir en cuatro etapas: a) aproximación al territorio; b) construcción de redes de cooperación local; c) identificación de necesidades y oportunidades; y d) implementación del plan de acción (Figura 1).

La estrategia de acercamiento al territorio se fundamenta en la sensibilización de actores locales, como instituciones del sector salud y educación, líderes de la sociedad civil, asociaciones de productores, instancias de concertación y universidades, con énfasis en la cooperación y el fortalecimiento de las capacidades locales. El producto buscado es la formación de grupos de liderazgo colectivo (GLC) en cada distrito.

Los GLC se formaron con el objetivo de generar un liderazgo colectivo basado en el establecimiento de una comunicación permanente y transparente y en la promoción de la construcción de una red de cooperación local de ámbito distrital. Para su conformación, se consideraron los siguientes principios: autonomía, compromiso, confianza, cooperación y honradez. El proyecto brindó capacitación a cada red para su fortalecimiento organizacional y de liderazgo; además, prestó asesoría para la obtención de sus personerías jurídicas.

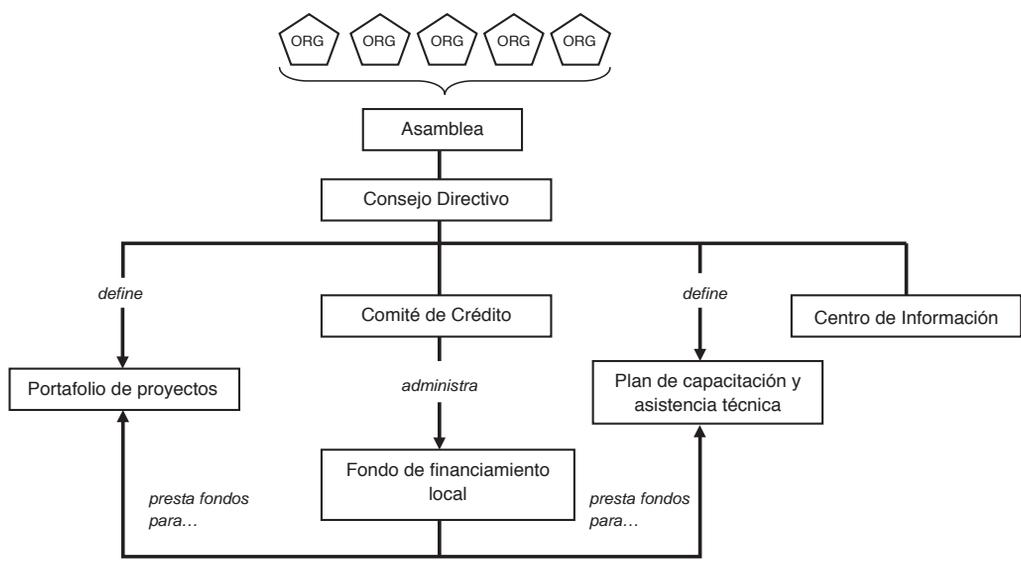
Cada red de cooperación local reunía a un grupo representativo de organizaciones e instituciones de su respectivo distrito, con el propósito de fortalecer la autonomía y la autogestión, para lo cual se desarrollaron y aplicaron instrumentos, tales como un portafolio de proyectos, un plan de capacitación y asistencia técnica, un fondo de financiamiento local y un centro de información (Figura 2).

Figura 1. Estrategia de intervención del Proyecto Red de Pueblos.



Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 2. La red de cooperación local.



Fuente: Elaboración de los autores.

El portafolio de proyectos y el plan de capacitación y asistencia técnica se desarrollaron a partir de la identificación de necesidades y por iniciativa de las organizaciones que componen cada red. La Asamblea se encargó de administrar el plan de capacitación y de prestar apoyo para la consecución de los proyectos priorizados. Para esto, el fondo de financiamiento local (FFL) se convirtió en un instrumento fundamental.

El responsable de administrar el FFL es el Comité de Crédito. Con la supervisión de la Asamblea, este comité tiene la función de gestionar recursos financieros que permitan la puesta en marcha de los proyectos prioritarios. Las redes otorgan dos tipos de crédito: de menor¹⁹ y de mayor cuantía²⁰.

Una nueva etapa del proyecto se da cuando las iniciativas distritales se congregan para establecer una estrategia provincial basada en la identificación de oportunidades para los emprendimientos económicos, construir participativamente una nueva visión y, con base en ese marco, focalizar la intervención del proyecto y formular el plan de acción.

El plan de acción se estructuró de acuerdo con cinco líneas estratégicas en concordancia con el marco conceptual del desarrollo rural con enfoque territorial: económico, político- institucional, social, cultural y ambiental. Sobre estas líneas, se basó la

19 Para montos de menor cuantía (menores de S/.500, aproximadamente US\$167), solo se requería la aprobación del Comité de Crédito con el aval del asesor, por un tiempo no mayor de seis meses.

20 Para montos de mayor cuantía (mayor de S/.500 hasta S/.15 000), se debe presentar un garante y está dirigido al financiamiento de actividades en marcha.

definición de cinco componentes en la intervención, respectivamente: competitividad y desarrollo, territorio autónomo y participativo, exclusión cero, tradición y valores, y medio ambiente.

La formulación y posterior ejecución del plan de acción se hizo posible gracias a la implementación de los instrumentos de cooperación local de las redes en cada distrito y a la labor de los animadores del proyecto. Ellos tuvieron la función de monitorear la implementación de la estrategia y, a su vez, recopilar las necesidades e inquietudes de las organizaciones en los diferentes ámbitos del proyecto.

Durante todo el proceso, se brindó relevancia al desarrollo de las capacidades, a la institucionalidad y a la articulación de las organizaciones de pequeños productores dentro de un enfoque de cadenas agroproductivas, como medios para mejorar su competitividad, su posibilidad de acceder a los mercados e incrementar su rentabilidad, para lo cual se consideraron los principios de sostenibilidad y equidad.

Estas actividades, que corresponden al componente “competitividad y desarrollo”, estuvieron articuladas con las implementadas en otros componentes de la intervención, las cuales incidían en el fortalecimiento de la gestión local (“territorio autónomo y participativo”), en el uso sostenible de los recursos naturales y la promoción de tecnologías limpias (“medio ambiente”), en la revaloración de las tradiciones y valores locales (“tradición y valores”) y en la creación de oportunidades para la inclusión social (“exclusión cero”).

Acciones orientadas al fortalecimiento de los negocios rurales y sus resultados

A continuación se describen los principales resultados de la intervención del proyecto en materia de apoyo al desarrollo de los emprendimientos económicos de la provincia, su impacto, así como las acciones que permitieron esos resultados. En todas las acciones realizadas, se consideraron elementos de los otros componentes del proyecto, los cuales no se manejaron de manera independiente, sino que trataban de incorporar la visión holística de la propuesta teórica de referencia, con diferentes énfasis según el origen y resultado específico de una actividad especial.

● Formalización de las organizaciones

El Proyecto Red de Pueblos facilitó el proceso de organización de los pequeños productores, mediante la asesoría para lograr su constitución y formalización. Este fue el caso de las asociaciones, cuyos afiliados estaban dedicados a la producción de artesanías de junco y a la crianza de cuyes: ARTECREA, ASPAMATEC, Asociación de Criadores de Cuyes Las Américas, Asociación de Criadores de Cuyes Tupac Amaru y Asociación de Criadores Las Albuferas de Medio Mundo.



Gracias a la constitución y formalización de las organizaciones, se logró que la ciudadanía se involucrara en espacios de concertación y toma de decisiones a nivel provincial y regional. Además, se consiguió su reconocimiento por parte de la institucionalidad que ofrece servicios de apoyo en el territorio, lo que se transformó en obtención de créditos para la capitalización de sus actividades productivas y el fortalecimiento de sus capacidades como producto de su participación en diversos procesos de capacitación impulsados por el proyecto y otras instituciones.

● Desarrollo de capacidades técnicas de las organizaciones

Al inicio de la intervención, se identificó poca diversificación en la oferta de los productos y la carencia de una práctica de aseguramiento de la calidad. Por ello las actividades de capacitación y asistencia técnica estuvieron dirigidas a mejorar las condiciones de proceso de las unidades productivas para contribuir a alcanzar su competitividad.

En la caracterización previa, se observó que la crianza de cuyes, la cestería de junco, la producción de vino, la crianza de ganado vacuno y la obtención de leche eran, en su mayoría, actividades desarrolladas artesanalmente, con mano de obra poco calificada y con casi ninguna aplicación de conceptos de costos ni de gestión empresarial.

Así, mediante el proyecto se buscó fortalecer la capacidad de manejo de tecnologías que utilizan los productores en los procesos de producción, transformación, transporte del producto y comercialización en cada uno de los emprendimientos económicos mencionados. En este contexto, se realizaron visitas de campo, intercambio de experiencias con otros proyectos y la implementación de parcelas demostrativas, donde se promovió la innovación tecnológica y el uso racional de los recursos naturales.

De igual forma, se desarrollaron talleres y cursos orientados a fortalecer las competencias de los productores en materia de crianza y alimentación de cuyes y ganado vacuno, manejo agronómico de frutales para el caso del melocotón y la palta y el desarrollo de competencias relacionadas con la sanidad del ganado. Un avance institucional importante en esta materia fue el acuerdo establecido entre la Municipalidad Distrital de Paccho y dos de las empresas privadas más importantes productoras de refrescos y gaseosas a nivel nacional. Como resultado de este acuerdo, productores de melocotón se han convertido en proveedores actuales o potenciales de la industria.

Por otro lado, en el caso de la producción de vino y artesanía de junco, la capacitación y asistencia técnica se enfocó en mejorar los procesos de transformación que requiere su producción. Como resultado de estos procesos, las artesanas lograron aplicar nuevas técnicas de tejido y desarrollo de nuevos diseños, y los productores de vid y vino conocieron más acerca de viticultura y enología.

En todos los casos, los productores desarrollaron capacidades de gestión empresarial aplicadas a pequeños negocios rurales. También conocieron el enfoque de cadenas productivas de acuerdo con su propia realidad.

● Oferta de servicios técnicos y relación institucional

Una de las estrategias centrales del proyecto fue acercar a las organizaciones de productores con las instituciones públicas y privadas que prestan servicios de apoyo, con el objetivo de facilitar el conocimiento y el acceso a programas e instrumentos de capacitación, asistencia técnica y financiamiento. Esto se efectuó a través de las redes de cooperación local.

Desde esta perspectiva, merece destacarse el proceso por medio del cual se facilitó la articulación entre el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y las organizaciones de productores de melocotón y palta, así como con los criadores de ganado vacuno para aplicar y mejorar el control de sanidad vegetal y animal, respectivamente.

Del mismo modo, mediante la generación de capacidades y el acercamiento, se promovió y se facilitó la participación de productores y emprendedores rurales en espacios de concertación local, como la Mesa de Diálogo Agraria de la Provincia de Huaura, la Mesa de Desarrollo Agrario de Huaura y la Mesa de Desarrollo de las Comunidades Campesinas. Esto permitió la identificación y gestión de proyectos de inversión y, a mediano y largo plazo, un fortalecimiento del capital social del territorio.

Desde un principio, las redes prestaron apoyo para que las organizaciones de crianza de cuyes y ganado, y productores de palta, melocotón, vid y vino, y artesanía de junco se contactaran con instituciones públicas y privadas, a fin de que estas les brinden servicios de capacitación y asistencia técnica.

● Acceso al mercado

La estrategia del proyecto utilizada para favorecer el acceso al mercado por parte de las organizaciones fue promover nuevos espacios de comercialización, incidir en disminuir la intermediación entre los productores y el consumidor final, y poner a disposición de los productores información acerca de mercados y precios a nivel provincial y nacional.

Desde los inicios de la intervención, se identificó la importancia de las ferias y concursos locales y regionales para la comercialización de la artesanía de junco, cuyes y vino. Estos eventos eran esporádicos, pero constituían una buena oportunidad para promocionar los productos y obtener mejores precios que los ofrecidos diariamente por los intermediarios.

El proyecto capitalizó esta oportunidad y facilitó la participación de las asociaciones de artesanía de junco, cuyes, vino, melocotón y palta en ferias y concursos. La articulación con los gobiernos locales y regionales, así como con empresas privadas, hizo posible que muchos de esos eventos se realizaran. Producto de su exitosa participación, las asociaciones obtuvieron premios. Esto no solo significó un reconocimiento a la calidad de sus trabajos, sino que ayudó a su posicionamiento y promoción a nivel local y regional, y aumentó la autoestima de agricultores, ganaderos y artesanos.

Por otra parte, el proyecto creó redes de comercialización, con el fin de articular al productor con eslabones más cercanos al consumidor final. Con respecto a dicho objetivo, se alcanzaron los siguientes logros hacia el final de la intervención:

- Se disminuyó la intermediación en la cadena productiva de paltos, pues los productores asumieron algunas de las funciones de la comercialización y establecieron relaciones de mejor calidad con intermediarios más sólidos; entre ellos, empresas que colocaron puntos de acopio para luego exportar el producto.
- Aparecieron nuevos compradores industriales en la cadena productiva de melocotón que tomaron contacto directo con los productores. Hoy existen intermediarios para la comercialización hacia Lima y Ecuador.
- Surgieron intermediarios más consolidados en la cadena de cuyes. Se abrieron nuevos espacios de comercialización en Lima y en provincias.
- Disminuyó la relación entre organizaciones de artesanas de junco y acopiadores, y se fortaleció la relación con compradores directos y exportadores.

● Acceso a fuentes de financiamiento

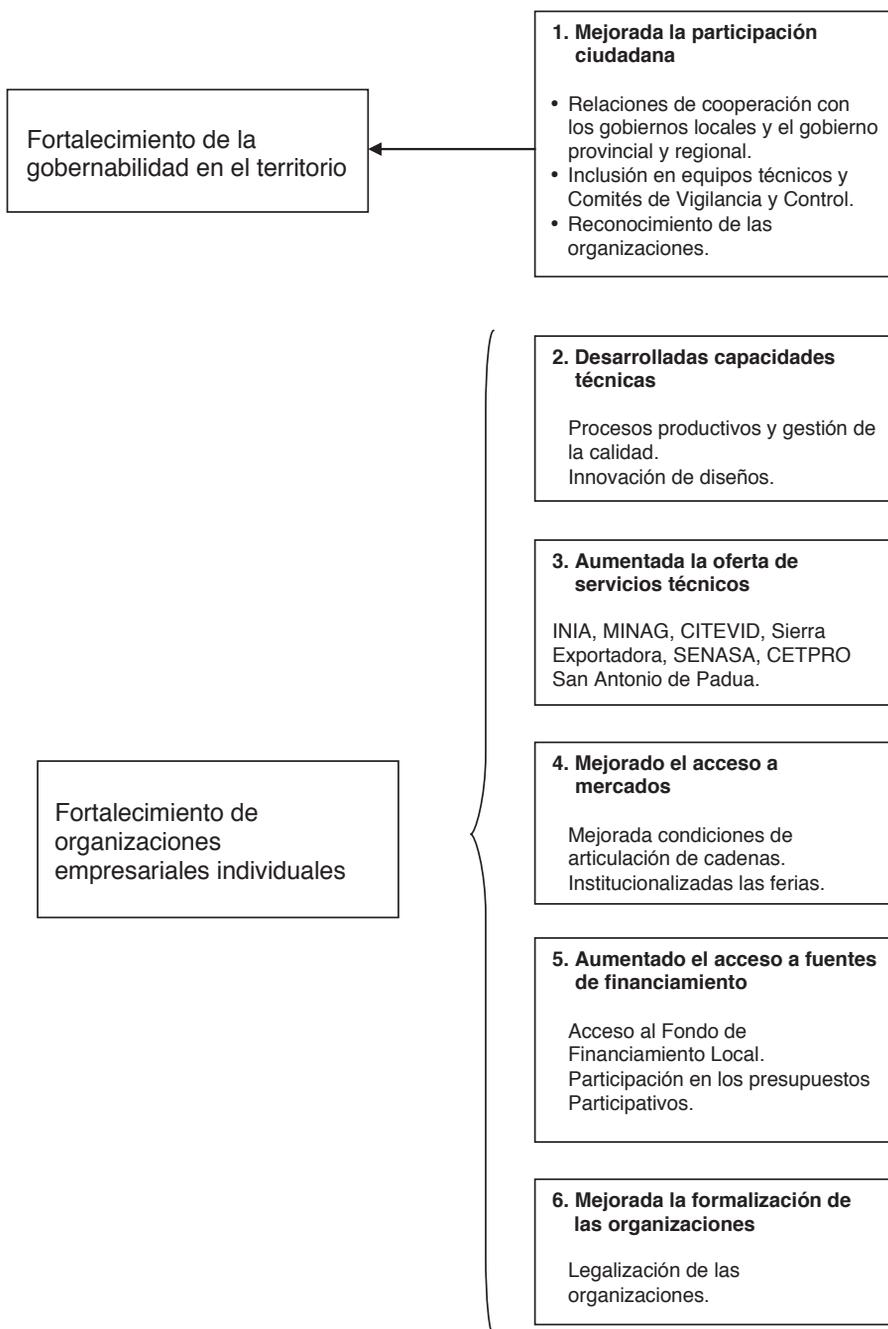
Entre los años 2006 y 2008, los FFL de las redes de Huaura, Végueta, Paccho y Santa María otorgaron créditos tanto a organizaciones como a personas naturales. Estos fueron usados en la adquisición de insumos para la producción, compra de animales, mantenimiento de infraestructura, mejora de instalaciones de riego. Dichos servicios contribuyeron de manera importante al fortalecimiento de los emprendimientos económicos.

Un aspecto importante en este tema fue el desarrollo de capacidades para la planificación y gestión del desarrollo local, y el uso efectivo de los instrumentos de gestión comunal de los distritos, como el plan de desarrollo concertado y el presupuesto participativo.

En este marco, se acompañó y asesoró a las redes de cooperación local y a sus organizaciones en el proceso de presentación de perfiles de proyecto para su consideración en la elaboración de los presupuestos participativos a nivel local y regional.

Una presentación esquemática de estos logros se presenta en la Figura 3.

Figura 3. Principales resultados de la intervención.



Fuente: Elaboración de los autores.



Conflictos y valores en las organizaciones

El proceso de fortalecimiento de las organizaciones no ha estado exento de conflictos. Si bien en un inicio hubo una fuerte motivación por crear una identidad de grupo que se condujera hacia el cumplimiento de metas comunes, el proceso de consolidación no ha sido siempre fácil.

En muchos casos, la falta de cohesión de los miembros del grupo ha sido la causa de los conflictos; en otros, fue la competencia desleal entre los socios. Lamentablemente sus acciones fueron las que motivaron las controversias dentro de las organizaciones y, a su vez, la transgresión de valores como la honestidad, la confianza y la lealtad dinamizó el conflicto.

El resultado de dichas controversias ha seguido dos rumbos contrapuestos en el destino de las organizaciones: su fortalecimiento o su desaparición. En algunos casos, el conflicto permitió generar oportunidades de diálogo y reconocimiento de los errores cometidos, lo que motivó nuevos bríos para mejorar la situación. En otros, se llegó a un punto de crisis que evitó crear oportunidades de mejora, por lo que la desintegración fue inevitable.

El resultado de la intervención desde la perspectiva de las organizaciones empresariales

Hacia finales de la intervención, los representantes de las organizaciones reconocieron como sus principales logros: a) la formalización de sus organizaciones, considerada como un hito importante en la vida de la asociación; y b) el mejoramiento de sus capacidades, lo cual generó avances en las áreas tecnológicas y de gestión.

“El logro principal es la constitución legal de la organización, gracias a la Red” (Martín Marcos Guevara, Asociación de Productores Agro turísticos Tupac Amaru).

“La principal fortaleza es la legalización de todos nuestros asociados. La formalización de todos los asociados es el principal éxito en los cuatro años en que Juan ha sido presidente” (Francisco Umbert, APROVIP).

Del mismo modo, reconocen como otro de los logros importantes la identificación de los gobiernos locales y del Gobierno Provincial y Regional. Esta relación posibilitó el apoyo para el desarrollo de actividades de asistencia técnica, la promoción de ferias y la intervención en procesos de presupuesto participativo. El reconocimiento por parte de las autoridades gubernamentales es de gran valor para las organizaciones.

“La experiencia que tenemos es que estamos involucrados hasta con gobiernos regionales. Si el Gobierno Regional hace una feria, nos llega una invitación. El año pasado estuvimos en la feria que organizó la región y este año también. De esa manera, a cualquier evento que hace la municipalidad provincial también estamos invitados. La

misma municipalidad nos hizo un reconocimiento en la vía pública y de esa manera nos estamos involucrando con los gobiernos” (Pablo Chaupis, AICL).

“(…) Una de las cosas buenas ha sido lograr el estudio completo del proyecto de factibilidad y su aprobación, con código SNIP, de la planta procesadora de Pisco para acá para Huacho. Está por ejecutarse, se han puesto ciertos obstáculos pero es factible realizarlo y cae para el presupuesto 2008” (Francisco Umbert, APROVIP).

Al reflexionar acerca de sus logros, los representantes de las organizaciones afirman que ciertas fortalezas han contribuido a alcanzar sus objetivos. Entre estas, destacan el apoyo mutuo de sus integrantes y la constancia de su participación, tanto en los momentos de éxito como en los momentos difíciles.

“Lo que rescatamos es la amistad y el compañerismo que hemos tenido entre todos los socios” (Teodoro Espinoza Barilla, Presidente de la Asociación de Criadores de Cuyes Las Albuferas de Medio Mundo).

“La principal fortaleza de la organización es el entusiasmo de todos nosotros, que queremos llegar lejos” (Martín Marcos Guevara, Asociación de Productores Agro Turísticos Tupac Amaru).

“Lo que mantiene la organización, lo que le da vida orgánica, es la voluntad incondicional de cada una de ellas. Eso hace que el grupo se mantenga, porque si bien es cierto el beneficio económico se da en algún momento cuando hay pedidos, hay otros cuando no hay. Eso desafía la consistencia del grupo” (Rocío Guardales, ARTECREA).

Reflexiones finales

Como resultado de este proceso, se pueden extraer varias lecciones, entre las cuales merece destacar las siguientes:

- La aplicación del concepto de enfoque territorial para el desarrollo permite potenciar los esfuerzos de intervenciones, que de otra forma se desarrollarían de manera aislada, sin posibilidad de generar sinergias.
- El desarrollo y fortalecimiento de institucionalidad, pública y privada, el mejoramiento de las relaciones, entre ellas el establecimiento de reglas de comportamiento claras y su cumplimiento, contribuyen a la creación de un ambiente que favorece la consolidación de iniciativas de empresariedad local.
- Este ambiente propicia la eficiencia en la aplicación de acciones puntuales de capacitación, asistencia técnica y prestación de servicios financieros.
- En el marco de iniciativas marcadamente empresariales, el reconocimiento, la valoración y la visibilidad son elementos que contribuyen a la consolidación de esfuerzos de organización de productores y emprendedores de pequeña escala.

Panamá: hacia una cadena de la leche más competitiva

Propuesta de sistema de pago con reconocimiento de la calidad

Danilo Herrera

Introducción

La cadena de los lácteos tiende a ser muy sensible, porque involucra rubros básicos en la dieta de los consumidores, tiene un peso importante en el costo de la canasta básica y en la seguridad alimentaria, requiere de un manejo sanitario e higiénico de primer nivel, en ella participa gran cantidad de pequeños productores y tienden a aparecer conflictos periódicos entre los eslabones primario y de procesamiento alrededor del tema del precio.

Aunque en Panamá esta cadena ofrece claras oportunidades de crecimiento, motivó el interés de sus actores para realizar un trabajo de identificación de acciones, cuya ejecución contribuiría a superar factores que limitan la competitividad del rubro. El eje articulador del trabajo resultante es una propuesta para establecer un mecanismo para el pago de la leche con reconocimiento de su calidad, la cual se presenta en este documento. Es una iniciativa que nace en un contexto de diferencias entre productores e industriales sobre el tema del precio durante el segundo semestre del 2006, para lo cual el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) solicitó apoyo al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para avanzar hacia una solución.

La propuesta del IICA fue mantener una discusión con todos los actores de la cadena sobre la competitividad del rubro, lo cual permitiera identificar soluciones globales, más allá del tema costos - precios, que al final son el producto de muchas otras variables.

Con el apoyo del “enfoque de cadenas y diálogo para la acción” desarrollado por el IICA (Bourgeois y Herrera 1996), se iniciaron diversas actividades que propician el acercamiento entre actores y la búsqueda de propuestas de consenso. En junio del 2007, se realizó el Taller para el Sector Lácteo de Panamá, que generó insumos y elementos para la elaboración de un Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá (enmarcado en el Plan de Desarrollo del Sector Lechero de Panamá 2007-2013).

El plan contiene propuestas de acciones agrupadas en 10 áreas temáticas y plantea como “vehículo” para catalizar su ejecución el establecimiento de un sistema de pago de la leche con base en la calidad. Además de cumplir con objetivos de inocuidad, el sistema estimularía la producción nacional a partir del reconocimiento de mejores precios para leches de mejor calidad, mediante la incorporación de criterios de equidad. Esto ayudaría a propiciar un marco de relaciones más estables entre los actores de la cadena y a reducir la confrontación. Un sistema de esta naturaleza propendería a una cadena láctea fundamentada en criterios de eficiencia productiva, requisito para buscar que productores e industriales aseguren su permanencia en los mercados.

A partir del mes de enero del 2008, inició un proceso de diálogo entre los actores de la cadena que culminó en abril del 2009 con una propuesta avanzada de sistema denominado “sistema de pago de leche cruda por calidad” (SIPLEC). El trabajo técnico descansó en expertos del MIDA, la Oficina del IICA en Panamá, el área de agronegocios del IICA; además, se contó con el apoyo de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA) y dentro de ella con la colaboración del Ing. Germán Serrano Basto, Gerente de CORPOLAC, nombre corporativo que se le da al proyecto que dirige el Sistema de Verificación, Seguimiento y Evaluación de los Laboratorios para el pago de la leche por calidad en dicho país.

Este documento tiene como propósitos presentar: a) una reseña del proceso de diálogo y concertación que da lugar al plan de acción; b) los aspectos técnicos del SIPLEC y su modo de articulación con el plan; y c) la experiencia con la intención de que pueda ser útil para su adaptación a procesos de diálogo y de concertación entre actores de cadenas agroalimentarias y los gobiernos, que estimule la colaboración entre las partes como plataforma para una mayor competitividad.

El sector lácteo en Panamá²¹

Se trata de un sector de especial relevancia económica y social para Panamá. La producción tuvo un importante crecimiento cuantitativo y cualitativo durante los últimos años, pero se redujo por el incremento de las importaciones. La crisis alimentaria originada por la fuerte subida en los precios de los alimentos a finales del 2007 y principios del 2008 provocó preocupación en el sector lácteo, debido al incremento en la factura de las importaciones. Ello motivó el interés del gobierno y de los actores de la cadena láctea para reducir la dependencia de las importaciones. El establecimiento de un sistema de pago por calidad y el fortalecimiento de la coordinación entre sus actores se presentan como dos elementos estratégicos para el logro de dicho objetivo.

21 Elaborado con base en Plan Nacional para el Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013:3-12.



Producción de leche cruda

La producción pasa de 131 millones de litros a 178 millones de 1992 al 2005. La tasa media decreció de 4,2% en el período 1992-1996 a 2,4% en el período 1996-2000. Por su parte, en el período 2000-2005 la tasa fue de 0,83%. Es posible que esta situación esté influenciada por el incremento que han experimentado las importaciones, las cuales durante el período 2000-2007 pasaron de 10 134 toneladas métricas a 14 000 con una tasa media anual de crecimiento de 5,5% y que contrasta con la tasa media de crecimiento de la producción de leche para el mismo período, que es de 0,8%²². De continuar la tendencia, el abastecimiento interno, tendería a depender cada vez más de las importaciones. En épocas de precios internacionales altos, esto se convierte en un problema para los países, en especial para los consumidores de menores ingresos.

Cantidad de productores

La lechería se desarrolla en explotaciones pequeñas, con mano de obra familiar, como principal fuente de ingresos para este segmento. En el 2007 existían 6520 productores. La mayor cantidad se localiza en la provincia de Los Santos con 2437 proveedores, seguida de la provincia de Chiriquí con 1651 y Herrera con 1577.

La península de Azuero (provincias de Herrera y Los Santos) concentra a 4014 productores de leche, que representan el 61% del total nacional. Durante el período 2002-2007, se observó una disminución de 288 proveedores de leche en la industria de la región de Azuero, producto de una baja en los precios de la leche, cierre de líneas de producción de leche condensada y establecimiento de cuotas de producción y recibo de leche por parte de las empresas.

Producción de leche cruda por época del año

En la época lluviosa, se produce el 65% del total anual. Los meses de mayor producción son julio y agosto, donde la oferta supera la capacidad instalada de las plantas, lo que crea excedentes estacionales. En el verano, de enero a abril, la producción disminuye y causa desabastecimiento. Esto constituye el principal argumento para la importación de materias primas.

²² Base de datos COMTRADE de Naciones Unidas (partidas 0401 a 0406).

Sistema actual para la clasificación de la leche y productores por tipo de leche

En la actualidad la leche se clasifica de la siguiente manera²³:

1. **Leche cruda:** leche producida durante los quince días inmediatamente anteriores u ocho subsiguientes al parto o por todo el tiempo que sea necesario para evitar la mezcla del calostro con la propia leche cruda. Esta leche debe tener no menos de 8,50 % de sólidos no grasos y no menos de 3,50 % de grasa láctea y un total de sólidos no inferior al 12 %.
2. **Leche cruda grado A:** tiene un recuento de bacterias no mayor de doscientos mil por mililitro sin residuos de antibióticos. Desde el momento de su obtención hasta llegar a la planta pasteurizadora, debe mantenerse a una temperatura no mayor de 10°C, la cual se debe mantener así en la planta hasta su pasteurización. Provenirá de las granjas de primera clase, cuyos requisitos mínimos se indican en el reglamento sobre la producción de leche.
3. **Leche cruda grado B:** tiene un recuento de bacterias no mayor de 500 mil en el momento de la entrega en la finca y no mayor de un millón durante la entrega en la planta procesadora; además, no debe contener residuos de antibióticos. Al llegar a la planta procesadora, deberá enfriarse inmediatamente a una temperatura no mayor de 10°C.
4. **Leche cruda industrial:** no cumple con los requisitos de la leche con grados A o B y no deberá contener residuos de antibióticos.

El sistema se complementa con indicaciones sobre tipos de construcciones, donde para cada tipo de leche, se define una correspondencia directa con un tipo particular de granja según la siguiente clasificación²⁴: a) granjas de primera entre 86 a 100 puntos; b) granjas de segunda entre 63 y 85 puntos; y c) granjas de tercera de 62 puntos o menos.

El sistema ha generado dos circuitos lácteos:

1. **La leche que se vende a empresas modernas que producen leche fluida y derivados.** Se relaciona con empresas que se instalaron para satisfacer a la población americana, vinculada con operaciones del Canal de Panamá, las cuales adquieren y producen leche de calidad. Para estas empresas, el contenido de sólidos no es prioritario y, por lo tanto, tiende a no reconocerse; asimismo, se relaciona más con los productores de altura, que supuestamente producen leche grado A, aunque

²³ Decreto de Gabinete 229 de 16 de julio de 1969.

²⁴ Decreto Ejecutivo 66 del 22 de abril de 1996 del Ministerio de Salud, mediante el cual se dictan las disposiciones sanitarias sobre el procesamiento, transporte inspección de plantas de leche y productos lácteos.



también compran leche grado C para la fabricación de leche en polvo, quesos y otros. No está claro que la leche grado A cumpla con los estándares de higiene, ya que proviene de productores que se asocian más con el tipo de inversión realizada (galeras, salas de ordeño, entre otros), que con la misma calidad de la leche; a esto hay que agregar que el Ministerio de Salud ha dejado de dar seguimiento y control en granjas lecheras e industrias.

2. **La leche que se vende a pequeñas agroindustrias como queserías artesanales.** Se asocia con pequeñas queserías artesanales que compran leche grado C; es decir, con productores que no realizan inversiones en galeras, salas de ordeño, entre otros, donde el tema de la calidad pasa a último plano. Por recibir esta leche, las queserías no hacen recuentos de bacterias ni de sólidos. Asimismo, en época de escasez, reconocen un “premio” y pagan “a ojo” un porcentaje de sólidos de base 13%, cuando la base es 12%. Esto motiva aún más las condiciones de producción de baja calidad de la leche, pues sin necesidad de hacer inversiones y preocuparse por la calidad reciben un premio.

En general, se pueden determinar las siguientes características del sistema: a) propicia la existencia de productores que no necesariamente producen leche de calidad, pero que, por las inversiones hechas, se le reconocen mejores precios; b) en el caso de los productores de altura, la industria tiende a no reconocer el contenido de sólidos; y c) para el caso de los productores de zonas bajas, leche grado C, no se estimula el mejoramiento de la calidad donde las queserías solo reconocen el contenido de sólidos; además, no está claro que las empresas modernas compradoras de esta leche hagan un recuento de bacterias en el momento de la compra.

Con respecto a la relación “productores por tipo de leche”, “el mayor volumen de leche industrializada en Panamá (90,3 millones de litros, año 2007) es del grado industrial “C”, procedente de 6190 lecherías con sistemas de producción de doble propósito. En estas fincas se ordeñan animales cebuinos, cruzados *Bos taurus* x *Bos indicus*, en diferentes encastes de Cebú x Pardo Suizo y Cebú x Holstein, con alimentación basada en pastos naturalizados, no fertilizados con pocas divisiones, bajo el uso de insumos, pocas prácticas de conservación de forrajes, con un solo ordeño manual al día con ternero al pie” (Plan Nacional para el Desarrollo Lechero 2007: 8).

La leche grado “B” (3,8 millones de litros) procede de fincas de segunda clase (90 fincas), con vientres genéticamente de mayor encaste lechero, con mayor producción, en sistemas basados en el uso de pastos mejorados y naturales y alguna suplementación, para ordeño manual o mecánico. La leche grado “A” con un volumen de producción de 66,2 millones de litros es producida en 240 fincas, ubicadas principalmente en la provincia de Chiriquí (que posee condiciones agroclimáticas favorables para la producción especializada), con vacas puras Holstein, Pardo Suizo o Jersey. Su alimentación se basa en concentrados y pastos, el ordeño es mecánico y se utiliza inseminación artificial permanente. Se depende de insumos alimentarios y medicamentos importados para su producción.

La industria

En los últimos 20 años, el sector industrial tuvo un crecimiento importante, de unas 20 empresas en los años ochentas a unas 57 en la presente década. De ellas, cinco se consideran como empresas grandes que compran alrededor del 90% de la producción; el resto de la leche es procesada por queserías y dulcerías. Se fabrican productos como leche evaporada, leche fluida pasteurizada, leche UHT, cuajada, quesos nacionales, quesos *cheddar*, quesos mozzarella, dulces de leche y otros.

Diálogo, concertación y propuesta para un sistema de pago con base en la calidad

La construcción de la propuesta de SIPLEC es el resultado de un importante proceso de diálogo y concertación, en el cual se aplicaron los fundamentos del enfoque de cadenas y diálogo para la acción desarrollado por el IICA.

El enfoque de cadenas y diálogo para la acción

El enfoque de cadenas sirvió de base para estructurar la discusión alrededor de la competitividad de la cadena láctea y posteriormente para avanzar hacia la estructuración del SIPLEC. La cadena como instrumento de análisis es útil porque ayuda a entender las articulaciones entre sus actores y entre estos y la economía nacional y mundial. En consecuencia, proporciona información para la gestión de cambios que conduzcan hacia cadenas más competitivas.

El enfoque plantea el desarrollo de mecanismos de diálogo y concertación entre los actores de la cadena como una vía útil para alcanzar mayores niveles de competitividad²⁵. Se trata de mecanismos formales y permanentes entre los actores de las cadenas agroalimentarias, y entre estos y los gobiernos, que se orientan hacia la formalización de “acuerdos de competitividad”. Estos acuerdos buscan alcanzar consensos sobre políticas y acciones que ayuden a reforzar la competitividad de la cadena.

Para llegar a estos acuerdos, se plantean las siguientes fases:

1. Elaboración de un diagnóstico que revele problemas y fortalezas en los distintos eslabones de la cadena.
2. Diseño de un plan de acción: un conjunto de propuestas de políticas, acciones e inversiones que buscan superar los “cuellos de botella” de la cadena.

²⁵ El concepto de competitividad va más allá de los objetivos de la productividad; en particular, no es posible pensar en una cadena competitiva si está dañando el ambiente y, por su parte, si no hay una razonable equidad en la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena. Son objetivos necesarios, no solo por razones éticas, sino porque contribuyen con la permanencia de la cadena en los mercados a lo largo del tiempo.



3. Establecimiento de mecanismos de seguimiento para la ejecución del plan: un comité de cadena integrado por representantes de los distintos eslabones, incluido el Gobierno y principalmente el Ministerio de Agricultura; además, se designa una secretaría técnica permanente.

Taller para el sector lácteo de Panamá

El 12 de diciembre del 2006, se llevó el taller para el sector lácteo con la participación de asociaciones de productores, industrias procesadoras, instituciones públicas relevantes como el MIDA, el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), el comercio representado por la Asociación de Comerciantes y Distribuidores de Víveres y Similares de Panamá (ACOVIPA) y proveedoras de servicios de seguros y bancarios, entre otros. El resultado del taller fue el consenso respecto de los factores que restringen el desarrollo competitivo de la cadena y un conjunto de propuestas de soluciones.

Plan de acción para el sector lácteo

El taller suministró la información para elaborar el plan de acción (Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá 2007). Las acciones propuestas se agrupan en diez áreas temáticas:

1. Investigación, generación de información, estudios.
2. Tecnología, innovación.
3. Sanidad, inocuidad y calidad.
4. Capacitación, asistencia técnica.
5. Mejoramiento de capacidad gerencial.
6. Inversiones.
7. Asociación y alianzas estratégicas.
8. Legislación, normativa.
9. Financiamiento.
10. Comercialización y promoción de consumo.

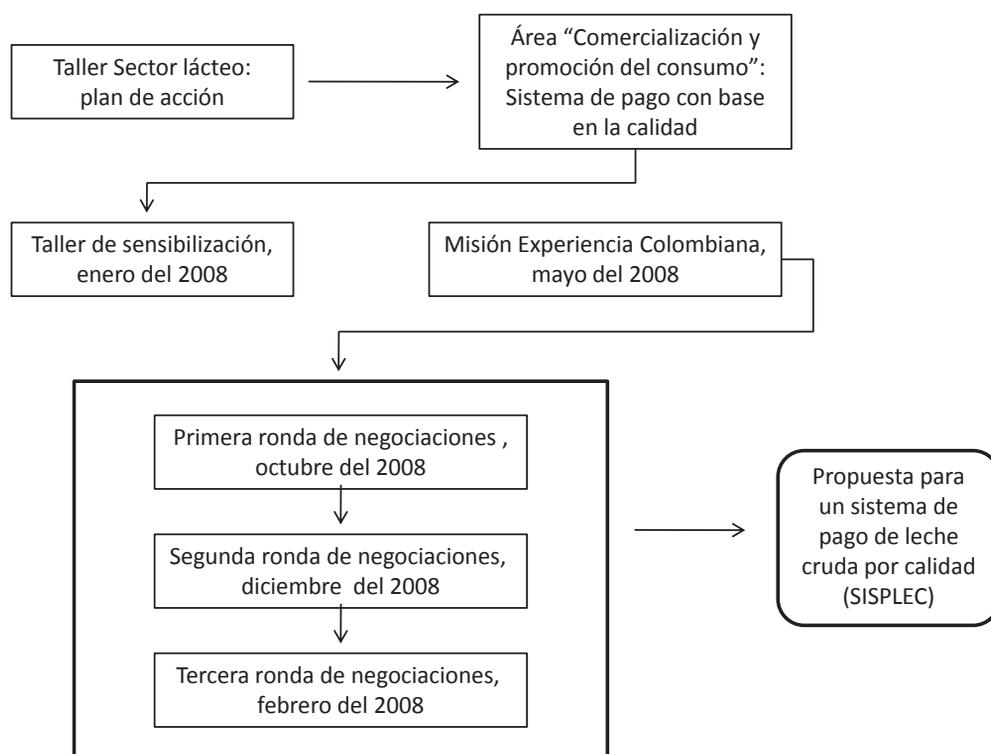
La propuesta para el establecimiento de un sistema de pago del precio por calidad quedó consignada en el área temática 10 sobre “comercialización y promoción del consumo” (Figura 1), que se convierte en el motor del plan y eje articulador de las acciones propuestas en las 10 áreas. A partir de este momento, inician reuniones de trabajo entre el Gobierno y los actores de la cadena para avanzar hacia la construcción de un sistema.

En ruta hacia un SIPLEC

La Figura 1 contiene las actividades y reuniones que permitieron culminar con una propuesta avanzada del sistema. En primer lugar, se realizó un taller de sensibilización en enero del 2008, con el fin de conocer la experiencia de Colombia con respecto al mecanismo de pago que rige las relaciones entre productores e industriales, el cual es administrado por CORPOLAC.

En el taller se discutieron los siguientes temas: a) evolución del sistema de pago por calidad en Colombia; b) política actual de pago al ganadero en Colombia establecida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR); y c) sistema de verificación, evaluación y seguimiento de los laboratorios para el pago por calidad.

Figura 1. Diálogo y concertación para la elaboración de una propuesta de un sistema de pago de la leche con base en la calidad.



Fuente: Elaboración del autor.

Los acuerdos principales fueron conformar: a) un comité de la cadena láctea para dar seguimiento al plan de acción; y b) un grupo técnico para la elaboración de un borrador de la propuesta de mecanismo de pago de la leche basado en la calidad.



Como paso siguiente, una delegación de los sectores público y privado viajó a Colombia, con el fin de conocer *in situ* el sistema en funcionamiento. Se realizaron visitas de observación a diferentes lugares, entre ellos: a) el MADR; b) el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) como responsable de la articulación de la política sanitaria el sector productor agropecuario; c) CORPOICA para conocer las actividades que ejecuta como organismo mixto de investigación y responsable del proyecto CORPOLAC; y d) el sector productor e industria láctea.

Finalmente, se realizaron tres rondas de negociaciones de las cadenas con el Gobierno, las cuales permitieron construir una propuesta avanzada del sistema de pago. Durante las negociaciones, se destacó la participación de la Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia (ACODECO), instancia que en principio aprobó el funcionamiento del SIPLEC.

SIPLEC: propuesta técnica

La calidad de la leche cruda

La calidad de la leche puede evaluarse a partir de distintos parámetros como: a) calidad higiénica (cuenta bacteriana); b) calidad sanitaria (cuenta de células somáticas); c) calidad composicional o calidad industrial (porcentaje de proteínas; porcentaje de grasa); y d) presencia de contaminantes.

Parámetros de calidad al inicio de operación del sistema

Para el caso de Panamá, la propuesta inicial incluye dos factores: a) calidad higiénica y un incentivo adicional a los productores para el enfriamiento de la leche; y b) calidad composicional para la leche que considera el porcentaje de sólidos totales sin diferencia entre sólidos grasos y proteína. Esto último implica la necesidad de hacer pruebas para adulterantes y evitar que se altere el contenido total de sólidos mediante la incorporación de proteínas baratas.

Objetivos del sistema de pago

- Inducir un mejoramiento de la calidad de la leche cruda como puntal para mejorar la competitividad de la cadena en su conjunto.
- Retribuir al ganadero su esfuerzo para mejorar la calidad de la leche.

- Estimular el aumento de la producción lechera para seguir atendiendo la demanda interna y aprovechar posibilidades de exportar en el marco de acuerdos de comercio.
- Estimular el acercamiento de la calidad de la leche cruda de vaca en los sistemas de producción de altura y bajura.
- Generar confianza entre productores y compradores de la materia prima.
- Ordenar las condiciones actuales del mercado de la leche cruda en Panamá.
- Propiciar instrumentos de política que sean implementados en el marco del sistema.

Estructura del sistema

El sistema se apoya en dos pilares: a) un mecanismo para la determinación del precio al ganadero en función de la calidad entregada (una calidad base a la cual corresponde un precio base); y b) un sistema de verificación, control, seguimiento, evaluación e información sobre la calidad de la leche.

Mecanismo para la determinación del precio de la leche al ganadero

Durante las discusiones, se presentaron dos propuestas:

- **Propuesta 1.** Se trata de un modelo que incorpora dos componentes de influencia: uno de los precios nacionales y otro del mercado internacional (Cuadro 1).
 - *Componente nacional*
 - Se parte del valor actual de la producción nacional al consumidor de los principales rubros en el mercado. Ese valor en el ejercicio fue de aproximadamente 111 millones de dólares.
 - Se calculó la cantidad de leche fluida requerida para producir dichos rubros.
 - Se calculó el valor de esos rubros con el equivalente de un litro de leche; el monto resultó en \$1,02.
 - Se utilizó un factor de 53% de asignación al productor (\$0,54).
 - Se consideró un peso relativo de la producción nacional en la formación del precio indicativo de 70%, cuyo resultado fue una porción de \$0,37 centavos en la formación del precio al consumidor.

Cuadro 1. Propuesta 1, mecanismo para el cálculo del precio base al productor de leche (dólares por litro).

Cálculo del valor que aporta la producción nacional al precio indicativo (cifras en miles)					Cálculo del valor que aporta al comercio internacional en la formación del precio a productor		
A		B C = (A * B)		D	E = (A * D)	F = (C / E)	
Producto lácteo	Unidad	Producción anual	Precio detalle por unidad	Valor de prod. US\$	Unidades de leche por unidad de procesado	Equivalente fluida (L)	
Leche fluida past.	t	33 000,00	1,25	41 250,00	1,00	33 000,00	
Leche fluida UHT	t	37 136,00	0,98	36 393,28	1,00	37 136,00	
Leche evaporada	t	8 616,97	1,84	15 848,33	2,20	18 957,33	
Queso amarillo	t	2 500,00	6,96	17 400,00	8,00	20 000,00	
		81 252,97		110 891,61		109 093,33	
Participación (%) del productor en el valor equivalente al consumidor (%)						(G)	0,53
Importancia de la producción nacional en la formación del precio al productor (%)						(H)	0,70
Valor de la producción nacional en la formación del precio al productor							0,3771
Precio al productor EE.UU. (L) 0,38 Seguro y flete (J) 0,02 Subt. 0,40 Porcentaje en form. de precio (K) 0,30 Valor \$ 0,1200							
						Cálculo del precio indicativo \$/litro 0,49	

Fuente: Elaboración del autor.

- *Componente internacional*

Se consideró un peso relativo de las importaciones en la formación del precio indicativo de 30%. Se partió del precio en la Bolsa de Chicago de diciembre del 2008, US\$0,38 para un costo puesto en territorio panameño de \$0,40, que multiplicado por dicho factor de 30%, define un monto de US\$0,12 en la formación del precio indicativo.

De la suma del componente nacional y del componente externo, resulta un precio indicativo al productor de US\$0,49 por litro. Este precio corresponde a una calidad estándar.

El precio base, que corresponde a una calidad base (indicada en los cuadros 2 y 3), puede variar por cambios en las siguientes variables: a) producción anual; b) precio de venta; d) factor de unidades de leche por unidad de producto procesado; g) participación relativa del productor en el valor equivalente al consumidor (es un parámetro que se negocia entre productores e industriales); h) importancia relativa de la producción nacional en la formación del precio; i) precio al productor en Estados Unidos; j) valores para el seguro y el flete; y k) importancia relativa de las importaciones en la formación del precio.

Articulación del precio base con cuadros de bonificaciones y deducciones

El precio base para la leche corresponde a una calidad estándar sobre la cual el ganadero no obtiene bonificación, pero tampoco es objeto de descuentos. En el caso de Panamá, al inicio se considerarán dos factores para efectos de premios o descuentos: a) calidad higiénica y un incentivo adicional para el enfriamiento de la leche, un diferencial a favor de aquellos productores que depositen la leche en tanques de enfriamiento; y b) calidad composicional para la leche, donde se considera el porcentaje de sólidos totales sin diferencias entre sólidos grasos y proteína. La propuesta considera la calidad higiénica (Cuadro 2) y el reconocimiento de sólidos lácteos, una para zonas altas (leche de menor contenido de sólidos) y otra para zonas bajas (Cuadro 3).

Cuadro 2. Calidad higiénica.

Rango	Escala de pago	Escala de pago
Unidades formadoras de colonias	Recuento total de bacterias	Frío
0 - 25 000	10%	2,5%
25 001 - 75 000	7%	1,5%
75 001 - 100 000	5%	1,5%
100 001 - 150 000	3%	1%
150 001 - 200 000	1%	1%

Cuadro 2 (continuación).

Estándar de calidad 200 001 - 300 000	0%	0%
300 001 - 400 000	- 1%	0%
400 001 - 500 000	- 3%	0%
500 001 - 600 000	- 5%	0%
600 001 - 700 000	- 7%	0%
700 001 o más	- 10%	0%

Fuente: Elaboración del autor.

Cuadro 3. Calidad composicional.

Sistema de producción de altura		Sistema de producción de bajura	
Valor	Escala de pago	Valor	Escala de pago
Porcentaje	Sólidos totales	Porcentaje	Sólidos totales
12,51- 12,60	16%	12,91- 13,00	15%
12,41- 12,50	13%	12,81- 12,90	12%
12,31- 12,40	10%	12,71- 12,80	9%
12,21- 12,30	7%	12,61- 12,70	6%
12,11- 12,20	4%	12,51- 12,60	4%
12,01- 12,10	1%	12,41- 12,50	2%
Estándar de calidad 12,00	0,00%	Estándar de calidad 12,40	0,00%
11,95-11,99	0,00%	12,30- 12,39	0%
11,90- 11,94	-1%	12,20- 12,29	-2%
11,80- 11,89	- 4%	12,10- 12,19	-4%
11,70- 11,79	- 7%	12,00- 12,09	-6%
11,60- 11,69	-10%	11,90- 11,99	-9%
11,50- 11,59	-13%	11,80- 11,89	-12%
11,40- 11,49	-16%	11,70- 11,79	-15%

Fuente: Elaboración del autor.

Comentarios a la propuesta 1

Los insumos para elaborar la propuesta 1 se generaron en reuniones con los actores de la cadena; sin embargo, una vez elaborada y discutida, se presentaron algunas observaciones:

- La conveniencia de incluir en el cálculo del precio indicativo la relación comercial de Panamá con otros países, principalmente con Centroamérica y no solo con Estados Unidos.
- La necesidad de incrementar el porcentaje del estímulo por tenencia de frío en la finca. Se considera que la propuesta actual no ofrece incentivos para hacer inversiones en este rubro.
- Trabajar con una tabla única de descuentos y bonificaciones para los sólidos, sin hacer diferencia entre zonas altas y bajas.
- El eslabón industrial concluye que no es conveniente sujetar el precio indicativo a los precios internos, principalmente porque las cadenas de supermercados tienen mayor poder de manejo sobre los precios y ello podría ocasionarles pérdidas en el caso de que este eslabón decida aumentarlos. Ello incrementaría, además, el precio al productor, pero sin garantía de que la industria pueda trasladar ese aumento en sus costos a los supermercados.
- Durante las reuniones, se mencionó la necesidad de diseñar el modelo sobre la base de un acuerdo inicial de precio entre productores e industriales y afinarlo con otras variables. Se notó que el precio proveniente de la propuesta 1 es alto respecto de los precios reales. Ello motivó a que los productores propusieran iniciar con un precio inferior.

Estas observaciones discutidas durante la tercera ronda sirvieron de base para elaborar la propuesta 2.

- **Propuesta 2.** Esta propuesta tiene dos alternativas:
 - *Alternativa 1*
 - Se parte de una negociación del precio indicativo entre productores e industriales, a la cual se le incorporan los cuadros 1 y 2 de deducciones y bonificaciones, uno para calidad higiénica y otro para calidad composicional.
 - Tiene el inconveniente de que dificulta la actualización del precio a través del tiempo. Por ser negociado, las discusiones pueden ser muy desgastantes.
 - Una posibilidad es iniciar de esta manera, pero articulando los costos de producción al precio.
 - *Alternativa 2*
 - A continuación se presentan los componentes que integran la propuesta: componente de influencia de los precios nacionales y componente de influencia del mercado internacional.



- *Componente nacional*
 - La alternativa parte de una negociación del precio entre productores e industriales.
 - Se calcula el porcentaje de participación de la producción nacional de leche dentro del consumo aparente de leche (T):
 - Producción nacional = Q, producción nacional de leche fluida de los últimos tres años.
 - Consumo aparente = Ca, resultado de sumarle a la producción nacional las exportaciones y restar las importaciones durante los últimos tres años (todas las cifras convertidas a leche fluida).
 - $T = Q \div Ca$.
 - Se calcula el valor del componente nacional en la formación del precio indicativo, como resultado de multiplicar el precio interno negociado por el peso relativo de la producción nacional dentro del consumo. El resultado de este cálculo aparece en el cuadro como “Cn”.
- *Componente internacional*
 - Se parte de los precios para el productor en los países de Centroamérica (p1 a p5), en Estados Unidos (p6) y resto del mundo p7.
 - El resto del mundo se refiere a los países que tienen comercio con Panamá. Dado que disponer de estos precios puede volverse muy complicado, se propone que p7 sea un promedio simple entre EE.UU. y Centroamérica. En todo caso hay que verificar si en el “resto del mundo” aparece algún país muy importante en el comercio, entonces podría incorporarse su precio por separado.
 - A los precios anteriores, se agregan los gastos para poner el producto en Panamá ($P = p + g$); en el caso de “resto del mundo”, se puede utilizar el promedio Centroamérica EE.UU.
 - Se calcula cuanto pesan las importaciones de cada uno de los países considerados en las importaciones totales que hace Panamá. Todos los cálculos se hacen en equivalente de leche fluida:
 - M = importaciones de cada país en toneladas.
 - C = consumo aparente en toneladas.

- $W = M \setminus Ca$ (porcentaje de las importaciones en el consumo aparente).
- Para cada país se calcula su porción en dólares, en la formación del precio indicativo.
- Se calcula C_i que es la suma de las porciones de todos los países, lo que da el valor del componente del mercado internacional en la formación del precio indicativo.

El precio indicativo es el resultado de la suma del componente nacional y el componente internacional.

Articulación del precio base con las tablas de bonificaciones y deducciones

El precio base que resulte corresponderá a una calidad estándar. Por encima o por debajo de esa calidad, se aplicarán premios y descuentos. Los cuadros de bonificaciones serán en esencia similares a los de la propuesta 1 con dos cambios: mayores premios para reconocer el “enfriamiento” de la leche y un único cuadro para sólidos.

Sistema de verificación, control, seguimiento, evaluación e información sobre la calidad de la leche (IICA 2009:10-11)

Red de laboratorios

El sistema de pago de leche cruda por calidad debe generar la confianza entre ganaderos e industrias compradoras de la materia prima, con base en el establecimiento de una red de laboratorios independientes, los cuales se encargan de efectuar los análisis de la leche muestreada en finca y reportar los resultados posteriormente a los ganaderos y a las industrias.

Se ha avanzado en la estructuración de un sistema de laboratorios transitorio, para que sea posible realizar los análisis de la leche cruda mientras se adelantan las acciones tendientes a consolidar con recursos del presupuesto nacional la red de laboratorios que involucra nuevas instalaciones, dotación de equipos automatizados con tecnología de punta, y preparación del personal que tendrá a su cargo esta responsabilidad.

Se han identificado dos laboratorios, uno privado y el de la Universidad de Panamá, los cuales son idóneos por infraestructura física, aislamiento del área de microbiología y disponibilidad de un área fisicoquímica; asimismo, cuentan con personal capacitado y programas de gestión de calidad en procesos, procedimientos y técnicas de análisis. En la fase inicial, los tomadores de muestras serán de la industria; por lo tanto, se dará formación para que conozcan y

apliquen el nuevo protocolo de muestra, identificación, embalaje, transporte y entrega de las neveras en la industria para luego remitirlas al laboratorio designado para el análisis.

Sistema de información

También se ha avanzado en la concepción de un sistema para la captura de información, que inicia con el programa de muestreo, la asignación de empresas y productores en función de cada uno de los laboratorios de análisis establecidos para esta fase de transición, las rutas de transporte utilizadas para la movilización del personal responsable de la toma de muestra, un diseño estadístico para garantizar la calidad de los resultados arrojados por el laboratorio y, por último, la interconexión o acceso tanto de las empresas como de los ganaderos para conocer los resultados de forma oportuna. Esto implica, por supuesto, diseñar un sistema de información virtual para poder trabajar en tiempo real, disminuir los costos de transmisión de datos y otros que pueden tener el carácter de ocultos y que impactan la tarifa que se cobra por el servicio de análisis, tabulación de datos y comunicación de resultados.

De cara al futuro

Los países en desarrollo, con pocos recursos para proporcionar ayudas internas a los productores, deben hacer un gran esfuerzo para incrementar la productividad en toda la cadena. El establecimiento de sistemas de pago de las materias primas agrícolas sobre la base de la calidad es una opción para propiciar el incremento de la producción y productividad agroalimentaria. Las alianzas y los acuerdos entre actores de las cadenas agroalimentarias constituyen una forma de asociatividad que los países deben valorar y considerar seriamente, especialmente cuando se trata de incrementar la producción de bienes sensibles para la seguridad alimentaria.

Si bien el tema de las alianzas no es un asunto totalmente nuevo, es necesario que se convierta en una opción de política estimulada desde la esfera pública. Estas alianzas históricamente han tendido a resquebrajarse, principalmente cuando los precios de las materias primas bajan en el mercado internacional y los procesadores domésticos sustituyen la producción local con importaciones.

La crisis alimentaria 2007-2008, generada por los incrementos en los precios de materias primas y alimentos básicos en el mercado mundial, mostró que la dependencia de las importaciones no es un buen aliado para la seguridad alimentaria. También está claro que la opción por el abastecimiento interno debe apoyarse en una producción altamente competitiva y, para ello, la superación de conflictos entre actores de las cadenas es un punto de arranque necesario. Las alianzas presentan la oportunidad de avanzar hacia una mayor competitividad sobre la base de una mejor coordinación entre los actores de la cadena en un marco de relaciones de colaboración.

Cuadro 4. Propuesta 1, alternativa 2: mecanismo de cálculo del precio base para la leche (\$/litro).

Concepto		Componente 1. Cálculo componente nacional para estimar el precio indicativo						
Precio interno negociado \$ por litro		Pri						
Porcentaje de producción nacional dentro del consumo aparente		T = Q \ Ca		<ul style="list-style-type: none"> • Q = Producción nacional de leche fluida • C = Consumo aparente de lácteos (convertido todo a leche fluida) 				
Porción en la formación del precio indicativo [\$ / litro]		Cn = Pri x T						
		Cn : Componente nacional en cálculo precio indicativo (\$ / litro)						
Concepto		Componente 2. Cálculo del componente internacional para estimar el precio indicativo						
		Costa Rica	Nicaragua	Honduras	El Salvador	Guatemala	EE.UU.	Resto del mundo
Precio al productor \$ por litro		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7
Más gastos de internamiento		g1	g2	g3	g4	g5	g6	g7
Precio puesto en Panamá		P1 = p1+g1	P2 = p2+g2	P3 = p3+g3	P4 = p4+g4	P5 = p5+g5	P6 = p6+g6	P7 = p7+g7
Valor de importaciones (\$)		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Importaciones en consumo aparente (%)		W1 = M1 \ C	W2 = M2 \ C	W3 = M3 \ C	W4 = M4 \ C	W5 = M5 \ C	W6 = M6 \ C	W7 = M7 \ C
Porción en la formación del precio indicativo (\$ / litro)		R1 = P1 x W1	R2 = P2 x W2	R3 = P3 x W3	R4 = P4 x W4	R5 = P5 x W5	R6 = P6 x W6	R7 = P7 x W7
		Ci : Porción del componente internacional en cálculo del precio indicativo (\$ / litro) = R1 + R2 + R3 + R4 + R5 + R6 + R7						
		Cálculo del precio indicativo = Componente 1 + Componente 2 = Cn + Ci						

Fuente:Elaboración del autor.



El establecimiento de un mecanismo de pago para la leche con reconocimiento de la calidad es una forma de estimular una coordinación duradera entre los actores de la cadena, que propicie el posicionamiento de la producción en los mercados. Si bien es una alternativa que se abrió en un contexto de discrepancia entre los actores de la cadena, precisamente alrededor del tema precio, es un trabajo que debe ir más allá.

Por ello se trabajó en el marco de un enfoque que propicia de manera sistemática y permanente el diálogo y la concertación entre los actores de las cadenas, que les facilite, encontrar soluciones para los distintos factores que dificultan la competitividad, incluido el tema precio. En esta dirección, se ha logrado un importante avance para la conformación de un acuerdo de competitividad que descansa en un plan de acción, el cual tiene como su vehículo movilizador el establecimiento del SIPLEC.

Quedan pendientes las siguientes tareas: a) la oficialización del comité de cadena y su secretaría técnica; b) la realización de un estudio de costos de producción de leche para ampliar la base de información sobre la solidez del mecanismo de determinación del precio indicativo; c) hacer oficial la autorización de ACODECO para el funcionamiento del mecanismo de precios que conlleva el SIPLEC; d) oficializar la compatibilidad del SIPLEC con la legislación de salud del MINSA; e) oficializar la propuesta sobre el sistema transitorio de laboratorios y continuar con las gestiones para una red independiente; f) designar una comisión para que elabore los protocolos de toma de muestras, su manipulación, su empaque, su transporte a las plantas, capacitación a los tomadores de muestras, preparación de un estudio de caracterización de la calidad de la leche (comisión técnica de protocolos); y g) realizar un “taller de formación de capacitadores del sistema de pago por calidad”, para dar formación a un equipo de funcionarios en el suministro de información a productores y otros actores acerca del funcionamiento del sistema.

Algunas enseñanzas del proceso son:

1. Es posible establecer un diálogo entre productores e industriales para alcanzar acuerdos en materia de precios.
2. Deben existir razones que proyecten un mejor posicionamiento en el mercado derivado de estos acuerdos y mayores niveles de rentabilidad en una especie de lógica ganar-ganar, debido principalmente al encarecimiento abrupto de la leche en el mercado mundial y el elevado costo de la factura de importación para las industrias.
3. Se necesita una participación activa del Estado, el cual propicie y estimule estas alianzas.
4. El acuerdo acerca de un precio es insuficiente para promover la competitividad. Se necesita un marco de acciones, proyectos y políticas que permita la superación de los factores que dificultan el desarrollo de la competitividad de la cadena.

Literatura consultada

Bourgeois, R.; Herrera, D. 1996. CADIAC. Cadenas y diálogo para la acción. Enfoque participativo para el desarrollo de la competitividad de los sistemas agroalimentarios. San José, CR, IICA.

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) Oficina en Panamá. 2007. Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá. San José, CR.

_____. 2009. Informe Sistema de Pago de Leche Cruda por Calidad. Serrano Basto G (ed). PA. En prensa.

MIDA (Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá). 2007. Plan Nacional para el Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013. PA.

Retos y oportunidades para vincular productos de la agricultura campesina con las grandes superficies: el caso de pequeños productores de cebolla en Colombia

Claudia Angélica Ruiz Torres y Hernando Riveros Serrato

.....

Introducción

Como parte de la agenda técnica que los organismos nacionales e internacionales tienen en torno de la vinculación de los pequeños productores a mercados dinámicos, el acceso a las grandes superficies merece una reflexión especial, debido a su importancia como canal de comercialización y a los diferentes retos que se les presentan a los productores de pequeña escala para acceder a ellos.

Este artículo se centra en resaltar que, además de esos desafíos, existen oportunidades relacionadas con la adopción de los principios y herramientas de la responsabilidad social empresarial y las buenas prácticas comerciales, así como fortalezas de la oferta alrededor de la diferenciación de los productos.

También se reseña brevemente la situación del sector supermercadista en América Latina y se señalan oportunidades, algunas de ellas relacionadas con temas referentes a responsabilidad social y buenas prácticas comerciales. Se analizan diversas opciones para los pequeños productores que, eventualmente, podrían representar una ventaja competitiva en estos mercados y se sugieren algunos elementos que podrían ser considerados a la hora de diseñar estrategias.

Finalmente, se presentan los procesos y algunos aprendizajes basados en experiencia piloto realizada en Colombia. Aquí se aprecia cómo se pueden generar alianzas entre productores y cadenas de supermercados acompañadas, en un primer nivel, por organismos de cooperación técnica e instituciones públicas, pero con la iniciativa y liderazgo de las asociaciones de pequeños productores.

Contexto general del sector de los supermercados en América Latina

La expansión de los supermercados en América Latina, especialmente durante los últimos años, ha generado una transformación en la mayoría de eslabones de las cadenas agroalimentarias, desde las formas de producción, los sistemas de calidad, manejo postcosecha y logística, hasta las formas de distribución y mercadeo.

A pesar de que el crecimiento de los supermercados ofrece nuevas oportunidades tanto a los productores como a los consumidores, genera desafíos, particularmente en la integración de los pequeños productores y empresas que presentan limitaciones para el cumplimiento de los altos estándares de calidad específicos, gestión y precio requeridos para ser competitivos en este canal de distribución.

Por ello el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha observado con interés el desarrollo de este segmento en relación con las posibilidades que en él podrían generarse para los productores y empresas de escala pequeña, así como los desafíos y las posibles fórmulas que ayuden a superarlos, con el fin lograr una articulación duradera con las llamadas “grandes superficies”²⁶.

Como antecedente, se señala que los supermercados se consolidaron en América Latina en los años noventas, producto de factores diversos como: el aumento del ingreso *per cápita*, y su efecto en la capacidad de gastos de grupos importantes de población; la liberalización de los mercados, que les permitió diversificar y ampliar su oferta; y la reducción de las regulaciones para la inversión extranjera directa, que atrajo capitales internacionales al sector minorista de la distribución, con lo que se aprovechó la experiencia y trayectoria de otros países.

Este canal de distribución no solo se ha venido posicionando y participando en proporciones cada vez más significativas de los mercados agroalimentarios a nivel global, sino que se ha expandido desde su nicho original: estratos de ingresos altos y medio-altos de las ciudades principales, hacia los medios y bajos en las mismas urbes y en poblaciones con menor población, prácticamente sin diferencias entre países (Reardon y Berdegue 2002).

Con el propósito de ser más accesibles para el común de la población, las cadenas de supermercados establecieron servicios adicionales y nuevas formas de crédito. Se abrieron más almacenes en zonas populares, se diseñaron estrategias de mercadeo como días de descuentos o concursos y se construyeron centros comerciales, cuyo eje principal son sus servicios.

Aunque es evidente la presencia cada vez más fuerte de los supermercados en la región, los mercados tradicionales como tiendas, kioscos, plazas, mercados ambulantes, entre otros, mantienen una alta participación, especialmente, en el segmento de frutas y verduras frescas²⁷. Esto se debe a factores que le otorgan ventajas, tales como el

26 Grandes tiendas de autoservicio en cadenas o independientes, clasificadas en supermercados e hipermercados (350 m² - 4000 m² con tres o cuatro cajas registradoras). Varían según el país.

27 Colombia tiene el 60% de ventas del mercado minorista de alimentos. En Brasil el formato que presenta el mayor crecimiento desde el 2001 son las tiendas de 250 m² o menos, en contraste con las tiendas de 250 m² a 1000 m², cuya participación en el mercado se ha contraído de un 27% a un 24,9%. En México, para el período de 2002 a 2005, se observa que el comportamiento de las ventas de alimentos en supermercados aventajan levemente a los mercados tradicionales (Reardon y Berdegue 2002).



arraigo cultural, la costumbre, la cercanía al lugar de trabajo o vivienda, la facilidad de pago basada en relaciones de confianza (compras “fiadas”) y la posibilidad de adquirir productos en cantidades mínimas requeridas de acuerdo con las necesidades diarias.

Algunas implicaciones en los actores más débiles de las cadenas agroalimentarias

La expansión de los supermercados implicó la transformación de las cadenas de abastecimiento. Se concentró la distribución anteriormente dispersa y con alta participación de comercializadores minoristas a una situación en la que pocos almacenes grandes congregan buena parte de la oferta, a partir de una publicidad fuerte, garantía de calidad, diversificación de productos, servicios y generación de marcas propias para ofrecer precios más bajos.

Con el fin de ser más accesibles para el común de la población, las cadenas de supermercados establecieron servicios adicionales, como nuevas formas de crédito, apertura de más almacenes en zonas populares, diseño de estrategias de mercadeo como días de descuentos o concursos, parqueaderos gratis y construcción de centros comerciales, cuyo eje principal son las grandes superficies.

Buena parte del alto nivel de competencia de estas organizaciones se adquiere como resultado de la aplicación de nuevos y mayores requisitos a sus proveedores, en términos de condiciones de acceso, exigencias de calidad, ofrecimiento de promociones y fijación de precios y tiempos de pago. Estos requerimientos son difíciles de cumplir por parte de los pequeños productores y procesadores agroindustriales, los que cada vez más se orientan a colocar su oferta en mercados locales y en las tiendas o plazas tradicionales, donde hay un potencial menor de precios.

Además de esas condiciones externas, muchas inherentes al desarrollo y gestión de las “uni”, “fami”, micro y pequeñas empresas, dificultan aún más su articulación con los canales modernos de comercialización. Existe bastante literatura sobre este aspecto, por lo que a continuación se reseñan solo algunas de ellas:

- La poca cultura empresarial derivada no solo de su visión de negocio, sino de las capacidades que poseen en lo gerencial, administrativo y financiero, además de su alta y justificable prevención y rechazo para asumir riesgos.
- La informalidad, los costos y trámites que implica la regulación de su actividad.
- Dispersa, irregular y heterogénea oferta, debido principalmente al desconocimiento o débil implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA) y de manufactura (BPM), así como al inadecuado manejo postcosecha.

- Limitado acceso a los factores de producción como tierra, capital, oferta de servicios de capacitación, asistencia técnica e información, además de la débil infraestructura con la que cuentan muchos territorios donde se desarrollan sus actividades.

Un escenario en el que se vislumbran mejores oportunidades

A pesar de las inmensas dificultades, limitaciones y amenazas descritas, poco a poco se van desarrollando en el entorno estrategias y mecanismos, que ayudan a generar un clima que favorece la articulación de actores más débiles de la cadena con los canales modernos de comercialización. Entre ellos se destaca el desarrollo y aplicación de conceptos como la responsabilidad social empresarial (RSE), las buenas prácticas comerciales y la diferenciación de productos.

La responsabilidad social empresarial y su aplicación a nivel de supermercados

La RSE puede ser abordada como parte de una estrategia de negocio, de mercadeo y posicionamiento de una firma, que integra otros conceptos como: solidaridad, capital social, inversión social, política social, rendición de cuentas, ciudadanía corporativa, desarrollo sostenible, entre otros, a partir del principio “ganar-ganar”. Es decir, la RSE busca beneficios sociales que afecten positivamente el entorno en el que se generan los negocios, pero que además se exprese en utilidades para la empresa, bien sea a través de la exención de impuestos, captación de nichos específicos de mercado, mayor reputación, ganancias sostenidas, aumento de la productividad y otros (Instituto Ethos 2001).

Existen algunas redes globales que buscan promover este tipo de prácticas empresariales, por ejemplo el Pacto Mundial, auspiciado por las Naciones Unidas. Esta red es una iniciativa de carácter voluntario, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. El Pacto Mundial es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo y se constituye en un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados.²⁸

En el 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas promulgó un documento sobre la responsabilidad social de las empresas y su contribución al desarrollo sostenible, más conocido como el “Libro verde”, donde se define la RSE como la “integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”, pues las empresas son cada vez más conscientes de que un comportamiento responsable genera éxitos comerciales duraderos (Comisión de las Comunidades Europeas 2002).

²⁸ Información disponible en www.unglobalcompact.org.



Adicionalmente, existen iniciativas de carácter privado, como el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development*) que es una plataforma para las empresas interesadas en promover un desarrollo responsable a través de sus negocios.²⁹

En el marco de la RSE, algunos supermercados han integrado en sus cadenas políticas prácticas para los pequeños productores. Generalmente se promueven alianzas que permiten a los productores de escala pequeña y a las “mipymes” acceder a los factores necesarios para que los productos sean obtenidos con las características requeridas, lo que a su vez permite establecer vínculos de largo plazo con las organizaciones.

La multinacional francesa Carrefour ha desarrollado un sello de calidad llamado “intercambios solidarios responsables”³⁰. Con este sello, se certifica que los productores disponen de estándares de vida y laborales dignos y que se encuentran capacitados para venderle a Carrefour productos que cumplen con las exigencias de las fichas técnicas exigidas por esta cadena. Se puede aseverar que, en general, si las organizaciones entran dentro de la aplicación de la estrategia de responsabilidad social, pueden lograr mejores condiciones en el precio de compra, tiempos de pago y, eventualmente, en el cubrimiento de costos de etiquetado, codificación y puesta en góndola del producto como reconocimiento al valor agregado social o ambiental del producto y la organización.³¹

Esta labor de acompañamiento se realiza cuando los productores o “mipymes” son proveedores de marcas propias o de distribuidor (Ibarra 2003)³², es decir, de aquellos productos que desarrollan y comercializan los propios supermercados generalmente a precios más bajos que los de la competencia, o son abastecedores de productos especiales como los provenientes de programas para la sustitución de cultivos ilícitos o los relacionados con comunidades vulnerables, minorías étnicas, manejo limpio y ambientalmente amigable y sostenible.

No sobra advertir que la aplicación de los conceptos de RSE por parte de algunas cadenas de supermercados es solamente una opción que favorece el ingreso a este canal de distribución, pero no es la única, ni la más usual. Solo la aprovechan algunas organizaciones con ciertos productos, que además de articularse con un actor importante en la cadena, deben tomar esta oportunidad como un aprendizaje para replicar sus lecciones en otros canales.

29 Información disponible en www.wbcsd.org.

30 Romero Merino, M. 2009. Responsabilidad social (entrevista). CO, Carrefour.

31 Moros, JE. 2009. Proyecto de fortalecimiento comercial y agroindustrial de grupos productores de desarrollo alternativo (entrevista). Bogotá, CO, BID, Acción Social, UNODC.

32 Las marcas propias se utilizan para denominar una variedad de productos elaborados por las empresas de mayor trayectoria, pero con la marca del almacén, a fin de lograr un mejor posicionamiento de la cadena en el consumidor final.

Buenas prácticas comerciales

En algunos países europeos como España y en otros latinoamericanos como Argentina (COPAL y CAS 2000), México (Secretaría de Economía Mexicana 2006) y Colombia, se han suscrito de manera voluntaria acuerdos promovidos por los gobiernos o los actores de las cadenas, sobre buenas prácticas comerciales. El propósito es establecer reglas claras que permitan una competencia leal y transparente, determinar mecanismos para la solución de eventuales conflictos y promover la autorregulación en aspectos específicamente comerciales.

Estos acuerdos estipulan principios y conductas referentes al aseguramiento de la calidad para el consumidor y la fijación de precios acordes con el mercado, además de líneas generales que garanticen que las relaciones comerciales entre proveedores, distribuidores y expendedores se ejecuten con base en principios de lealtad, transparencia y buena fe (ANDI, FENALCO, ACOPI 2004).

Es común encontrar en estos acuerdos referencias explícitas sobre la relación de grandes superficies con los proveedores en cuanto a las condiciones comerciales y plazos de pago, exhibición en góndolas, devoluciones, procesos de codificación y requisitos que debe cumplir el proveedor y el producto (promociones y precios).

Este tipo de acuerdos pueden ser tomados como instrumentos de autorregulación y fijación de condiciones justas para los proveedores, lo que contribuye a la creación de un ambiente favorable para las asociaciones de pequeños productores agropecuarios y las “mipymes” que estén interesadas en incursionar en los supermercados.

La diferenciación de los productos y su orientación a nichos de mercado

Quizá esta sea la estrategia que ofrece la obtención de resultados más sostenibles, debido a que el reconocimiento que obtiene el producto mediante una certificación,³³ sea cual sea su categoría, representa un atributo de calidad especial y demostrable que se pueda garantizar. Estos reconocimientos no se pueden obtener sin que previamente hayan cumplido con las normas nacionales de sanidad, inocuidad y se haya garantizado que la oferta es competitiva en precios, oportunidad, continuidad y calidad.

Además de ese nicho de mercado para productos con garantía de calidad, a nivel regional existen elementos logísticos, de transporte y distancia considerados por las cadenas de supermercados, especialmente orientados hacia la provisión de productos perecederos (frutas, verduras, raíces, tubérculos y otros), que pueden significar una ventaja

³³ Entre las certificaciones más comunes, están los sellos verdes, de producción orgánica y limpia. También se encuentran las de comercio justo (*Fair Trade*) y los sellos y certificaciones de denominación de origen e indicaciones geográficas. Las certificaciones de calidad pueden adjudicarse por buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura (GlobalGAP y HACCP).



competitiva para los productores campesinos locales.³⁴ Lo anterior se fundamenta en que los supermercados prefieren establecer relaciones con proveedores locales cercanos a las tiendas que esperan abastecer para que los productos perecederos ofrecidos al consumidor final presenten mejores condiciones de frescura, calidad y precio.³⁵

Otros nichos interesantes podrían ser los mercados étnicos o de nostalgia, debido a la carga cultural y tradicional que tiene estos productos. Por ejemplo, en Colombia, la dieta es muy variada de acuerdo con la región y en Bogotá existen múltiples colonias que demandan los productos que usualmente consumen en sus regiones, como el suero costeño o la arepa santandereana. Parte de este consumo se satisface informalmente a través de envíos o encomiendas con familiares y conocidos que se desplazan de las regiones a la capital, pero cada vez es más frecuente encontrar en los supermercados estos productos.

Lecciones aprendidas de un caso piloto en el Departamento de Boyacá, Colombia³⁶

En Colombia, se logró la articulación de una organización de productores de cebolla de bulbo con certificación en BPA con una cadena de supermercados. A continuación se detallan los factores que contribuyeron a esta experiencia.

Contexto

El sector supermercadista en este país se ha extendido rápidamente. Ha atraído inversión extranjera y ha generado alianzas estratégicas dentro de una marcada competencia global con manifestación en lo local. En este escenario, el grupo francés Casino compró hace pocos años la mayoría de las acciones de la cadena de supermercados llamada Éxito, de capital colombiano, la cual venía desarrollando una estrategia de compra de otras compañías similares. Esto la había convertido en la mayor accionista del grupo Carulla - Vivero, Ley y Pomona. En conjunto, corresponde a aproximadamente 157 tiendas en todo el país. Su mayor competencia es el grupo francés Carrefour, que cerró el 2009 con cerca de 120 almacenes a nivel nacional.

34 “La crisis económica, los problemas con la calidad y alto precio de los alimentos ha provocado que muchos consumidores identifiquen a los productos locales como la mejor fuente para obtener productos frescos, inocuos y a buenos precios, a la vez que apoyan a las comunidades locales de productores. Si bien es cierto la producción local no es garantía de frescura, ni de calidad e inocuidad y probablemente tampoco de mejores precios, ya que los productores locales querrán a provechar esta oportunidad para mejorar sus ingresos, pareciera ser que los consumidores han interiorizado esa percepción y se encuentran completamente identificados con esta tendencia. Adicionalmente, el interés por lo local está provocando el resurgimiento de los mercados de productores, mediante los cuales estos buscan obtener mejores márgenes que cuando venden sus productos a productores más grandes o a intermediarios” (Rodríguez 2009).

35 Romero Merino, M. 2009. Responsabilidad social (entrevista). CO, Carrefour.

36 Con la colaboración de Sandra Huertas, Especialista SAIA de la Oficina del IICA en Colombia.

Los especialistas en el tema consideran que hay un margen importante de crecimiento para este tipo de distribución, si se considera que el índice de personas por supermercado es de 25 000, aún lejos del promedio de 8000 en los países desarrollados. Esto se debe, entre otras cosas, a las estrategias de respuesta y a la tradición y el servicio personalizado que ofrecen cerca de 450 000 tiendas y 2000 plazas de mercado (al aire libre y cubiertas) que existen en el país (USDA 2006).

Antecedentes del proceso

La Asociación de Productores Agropecuarios de la vereda de Roa (ASOROA) está localizada en el municipio de Sutamarchán, departamento de Boyacá, a 179 km de Bogotá, aproximadamente. La ASOROA se creó a partir del proyecto denominado “Desarrollo e implementación del programa piloto de BPA y manejo seguro de plaguicidas para el cultivo de cebolla de bulbo” en el marco del “Programa más inversión para el desarrollo alternativo sostenible” (MIDAS) financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

Esta organización fue formalmente constituida en marzo del 2007 por productores de cebolla de bulbo, como una asociación sin interés de lucro, para la producción y comercialización de alimentos producidos con los criterios de inocuidad y calidad contenidos en la NTC 5400. La ASOROA está conformada por 38 productores de la vereda, que en total cubren 24,7 hectáreas en las que se producen aproximadamente 18 toneladas mensuales de cebolla.

La Oficina del IICA en Colombia apoyó la implementación de BPA, proceso que terminó con la certificación de conformidad del producto con la Norma Técnica Colombiana (NTC) 5400, una de las primeras certificaciones grupales otorgadas a productores de pequeña escala en el país, lo que se convirtió en una de las mayores fortalezas de la organización (IICA 2008).

A pesar de que los productores han logrado reducir los costos de producción por el menor uso de insumos químicos y el aumento en la eficiencia en el uso de sus recursos desde la certificación, el precio que obtienen por el producto continúa siendo el mismo de antes. Esto sucede porque la comercialización de la cebolla se sigue haciendo a través de los intermediarios de la región, que no reconocen un mejor precio por la diferenciación en la calidad del producto y que aplican las mismas condiciones de compra que antes del proceso.³⁷

Los intermediarios recogen usualmente las cargas de cebolla entre lunes y jueves, solamente cuando la cebolla presenta buen precio, y pagan en efectivo inmediatamente.

³⁷ De acuerdo a los mismos productores, según el Informe técnico de la visita a Asoroa con Carrefour (29 de enero del 2009).



Sin embargo, cuando el precio de la cebolla baja, los productores deben ir a ofrecer su producto a los mismos intermediarios o a otros que les ofrecen peores condiciones en el precio y en los plazos de pago.

Los principales mercados de las cebollas de la ASOROA son Cúcuta y Bucaramanga, ciudades localizadas al noreste del país. En Bogotá, que por cercanía parecía el mercado natural, no han colocado el producto.

El acercamiento de los actores

Más allá del acuerdo con el proyecto MIDAS, la Oficina del IICA en Colombia continuó acompañando a la ASOROA en la búsqueda de alternativas de mercado para sus cebollas certificadas, mediante la implementación de un plan piloto con Carrefour, en el marco de una iniciativa más amplia que busca identificar oportunidades de mercado para algunos proyectos de cooperación. Este apoyo incluyó la realización de las siguientes acciones:

- **Caracterización.** Se diseñó y aplicó una ficha para la caracterización de la Asociación y el producto, con base en la cual se determinó la conveniencia y potencialidad de llegar a supermercados.
- **Contacto y facilitación de la articulación.** La ASOROA manifestó su inquietud con respecto a la colocación de las cebollas en mercados donde se valorará la certificación y la calidad del producto. Ante esta solicitud, el IICA consideró pertinente realizar una labor de acercamiento con Carrefour, para aprovechar la experiencia desarrollada con esta empresa en trabajos previos realizados en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo (PLANTE).³⁸

Dadas las características de la organización y el contenido social que esta representa, en un primer momento se consideró viable establecer contacto con la Dirección de Responsabilidad Social, lo que le permitió a la ASOROA presentar su empresa y su producto en este escenario.

Cabe indicar que la RSE está inmersa en los valores corporativos de Carrefour y en la definición de sus políticas internas en relación con cada uno de los actores del negocio.³⁹ Como línea general, se busca reducir el número de intermediarios para obtener mejores precios que se puedan trasladar al consumidor. También se pretende establecer vínculos con proveedores regionales, con el fin de garantizar la frescura de los productos como frutas y verduras en las tiendas, además de obtener cierta independencia de los precios internacionales.

³⁸ Plan Nacional de Desarrollo Alternativo (PLANTE 1996-2002). En esta ocasión, se lograron colocar productos de los proyectos PLANTE (café especial, cacao y tomate de árbol) con condiciones especiales como períodos más cortos de pago, góndolas con identificación especial, entre otros.

³⁹ Romero Merino, M. 2009. Responsabilidad social (entrevista). CO, Carrefour.

- **Acompañamiento en la definición de la estrategia de mercadeo.** Puesto que el producto presenta como valor agregado la certificación de BPA, la Dirección de Responsabilidad Social conjuntamente con la ASOROA y el IICA establecieron colocar el producto a través de la marca propia Carrefour Calidad Natural, debido a que esta se diferencia por brindar productos de excelente calidad con manejo seguro, saludable y respeto por el medio ambiente. De esta manera, se podría obtener un mejor precio para los productores y Carrefour posicionaría el producto aprovechando su calidad certificada y la condición social de la Asociación.

Asimismo, se discutió la posibilidad de que las cebollas de calibre más pequeño fueran distribuidas a las tiendas Carrefour que atienden sectores populares en la ciudad a través de la marca propia económica. El diseño de etiquetas corre por cuenta de Carrefour, así como la colocación en góndola y el impuso del producto en tienda, pero la impresión de las etiquetas corresponde a ASOROA.

- **Apoyo para el cumplimiento de requisitos formales y técnicos.** La marca Carrefour Calidad Natural pretende ofrecer una mejor relación calidad/precio. Sin ser estrictamente una marca “orgánica”, se caracteriza por presentar productos con manejo limpio. Para ser codificado como proveedor de esta marca, se deben cumplir y demostrar condiciones especiales, las cuales se consignan con precisión en unos instrumentos denominados “libros de especificaciones”, en los que se definen los argumentos de comunicación del producto de acuerdo con sus características y los compromisos por parte de los participantes del proyecto.

Aquí se presenta la empresa, se identifica la zona de producción, se detallan los procesos por medio de los cuales se obtienen los productos, así como las actividades de postcosecha, logística, empaque, etiquetado y presentación final. Para la verificación del cumplimiento de las condiciones consignadas en estos documentos, Carrefour realiza visitas al campo para inspección y pruebas de laboratorio.

La ASOROA tiene la ventaja de estar previamente certificada en BPA, pues cumplía con la mayoría de requerimientos técnicos de producción. Sin embargo, se identificaron limitaciones en cuanto al manejo postcosecha, logística y presentación final.

En este sentido, Carrefour Calidad Natural exigió que se realizara la clasificación del producto de acuerdo con la ficha técnica suministrada por la empresa, donde se establecen los requisitos en cuanto a peso, forma, tamaño, temperatura almacenamiento, embalaje, entre otros. También se estableció que la entrega del producto se hiciera en la plataforma Fruver dispuesta en Bogotá, generalmente dos días a la semana, en la cual los funcionarios de control de calidad revisan las condiciones del producto así como su correcto empaque y etiquetado. Si no se cumplen los requisitos de calidad y frescura, el producto es devuelto.



Según estas condiciones, en la visita técnica realizada por Carrefour - IICA a los cultivos de los productores en enero del 2009, se recomendó la implementación de un centro de acopio unificado para la asociación con algunos implementos necesarios para la clasificación (calibrador, mesa de clasificación) y una máquina enmalladora.

- **Articulación con instituciones locales.** Dadas las necesidades identificadas en la visita técnica, la ASOROA gestionó ante la Gobernación de Boyacá, por iniciativa propia, el apoyo financiero para la adecuación del centro de acopio y la adquisición de los elementos necesarios. La Asociación resultó seleccionada en las convocatorias del Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR),⁴⁰ por medio del cual se fortalecen las capacidades empresariales de organizaciones formalmente constituidas. Esto es interesante en la medida que la ASOROA ha venido escalando como organización empresarial apoyada en los diversos programas públicos.

Estado del proceso

Los acuerdos generales de la negociación fueron:

- Un porcentaje razonable por encima del precio SIPSA⁴¹, para mantener la competitividad en el mercado.
- Plazo de pago a máximo 15 días.
- Costos derivados de la colocación en la tienda, impulso y otros por cuenta de Carrefour, pues es un producto que sería comercializado con una marca propia.

Los libros de especificaciones fueron aprobados por Carrefour en Francia y se procedió a codificar el producto el 13 de noviembre del 2009. Se espera realizar el lanzamiento a principios del 2010 en las tiendas Carrefour de Bogotá.

⁴⁰ El programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural es financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y operado por el IICA. Este programa desarrolla instrumentos para combatir la pobreza, mediante el fortalecimiento de las capacidades empresariales de los pobladores rurales, con el fin de mejorar sus habilidades para competir e integrar a sus microempresas rurales en los mercados y así aumentar el número de empleos, los ingresos y las propiedades de las familias de más bajos recursos.

⁴¹ Sistema de Información de Precios del Sector Agropecuario (SIPSA) es la referencia utilizada para fijación de precios de los productos agropecuarios.

Aprendizajes de la experiencia

- **Conveniencia de los procesos de certificación y agregación de valor.** Se verifica la importancia de contar con una certificación de calidad, en vista de las oportunidades para llegar a nuevos nichos de mercado, especialmente a las clases medias y altas urbanas.
- **Importancia de tener organizaciones formalizadas.** Por estar la ASOROA formalmente constituida y disponer de una oferta consolidada con trayectoria en el mercado, se facilita el proceso de negociación con un potencial de impacto social y económico más amplio.
- **Articulación de actores privados y públicos.** La participación de las instituciones públicas es importante en la medida en que contribuya a la creación de condiciones que favorezcan la generación de alianzas entre organizaciones de productores de economía familiar campesina y actores más fuertes de la cadena, como los supermercados. En este caso, se aprecia la participación de la Gobernación del Departamento de Boyacá y el acompañamiento del IICA.
- **Consideración del mercado en cualquier intervención.** Las acciones de cooperación para el desarrollo, especialmente cuando se trata de impulsar procesos productivos sostenibles con miras a generar ingresos, desde el inicio deben contemplar los mercados donde se va a desarrollar el producto y sus características. Las certificaciones pueden ser un factor positivo siempre que se identifiquen los nichos y sus canales de acceso. Por el contrario, se pueden convertir en una gran frustración para quienes se embarcan en un proceso con destinación de recursos de distinto tipo que esperan mayores retribuciones económicas.
- **Los productores son quienes dirigen los procesos.** El papel de la cooperación es instalar capacidades en las asociaciones y facilitar las articulaciones, pero no acompañar procesos por siempre. A pesar de que en algunos momentos la ASOROA confió en el compromiso del IICA en ciertos aspectos del proceso, finalmente ha asumido su papel de interlocutor directo con Carrefour.
- **La RSE como una puerta de entrada inicial.** Esta es una opción que facilita, en una etapa inicial, la inserción de los pequeños productores a las cadenas de supermercados, dado que se pueden lograr acuerdos un poco más favorables en las instancias que aplican esta concepción empresarial. En el caso de la ASOROA, permitió establecer un primer contacto con el supermercado mediante la Dirección de Responsabilidad Social, que orientó la iniciativa hacia la marca Carrefour Calidad Natural. Así se valoran y diferencian productos certificados que se exhiben en góndolas especiales, donde se realza el atributo de calidad de los productos.



Reflexiones acerca de las oportunidades y retos para articular pequeños productores con el sector supermercadista

- **Aumento de la presencia de los supermercados y su importancia en la distribución final de alimentos son una realidad en América Latina.** Esto puede verse como amenaza por el nivel de concentración y de desequilibrio en la negociación que se da en esa fase estratégica de la cadena producción-consumo. También puede visualizarse como una oportunidad y una necesidad de que los productores de economías familiares campesinas se organicen y desarrollen estrategias para su articulación, lo que podría potenciar las ventajas competitivas en algunos productos.
- **Algunas estrategias empresariales comienzan a ser aplicadas por algunas cadenas de distribución dentro de principios de ética y responsabilidad social.** Estas estrategias constituyen ventanas que favorecen la articulación, pero no pueden ser las únicas.
- **Acercamiento a los supermercados.** Este acercamiento debe efectuarse cuando exista un verdadero potencial para atender sus exigencias particulares, las cuales normalmente se convierten en sobre-costos para los proveedores, sin dejar de observar que las mayores oportunidades siguen estando en canales tradicionales como las tiendas y las plazas o en los canales derivados del desarrollo de nichos de mercados especializados.
- **La certificación en el cumplimiento de procesos básicos asociados con la calidad sanitaria de los productos y su inocuidad como las BPA.** Este es un elemento que ayuda a acercar la oferta de la agricultura familiar campesina a los canales modernos de comercialización.
- **La “mano invisible del mercado” es insuficiente para articular a la agricultura familiar campesina con los canales modernos de distribución comercial.** Son necesarios instrumentos de políticas públicas y de la cooperación técnica que ayuden a crear un ambiente propicio para ese acercamiento. Retos identificados como los de carácter asociativo-empresarial, la falta de infraestructura, el poco acceso a servicios técnicos, financieros y de disminución del riesgo, no pueden ser solucionados por las organizaciones de productores por sí solas.

Literatura consultada

ANDI (Asociación Nacional de Industriales Industriales); FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), ACOPI (Asociación de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). 2004. Acuerdo unificado sobre buenas prácticas industriales, comerciales y defensa del consumidor. CO.

- Disponible en http://www.carullavivero.com/cavivero/pdf/Acuerdo_Buenas_Practicas_2004.pdf.
- Caravedo, B; Mariscal, Pr; Salinas, K; Villacorta, JC. 2001. Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia. Lima, PE.
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2002. Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. Bruselas, BE.
- COPAL (Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios), CAS (Consejo Agropecuario del Sur). 2000. Código de buenas prácticas comerciales. Disponible en http://www.copal.com.ar/espanol/informes/archivos/Codigo_de_Buenas_Practicas.pdf.
- Dinghuan, H; Dandan, X. 2007. *China Case studies of Carrefour's quality lines*. Regoverning Markets.
- FAS (Foreign Agricultural Service). 2006. *Gain Report*. BR, ago. 4. USDA.
- _____. 2006. *Gain Report*. CO, nov. 29. USDA.
- _____. *Gain Report*. MX, nov. 14. USDA.
- Ibarra, OC. 2003. Marcas propias: influencia de las marcas propias en el canal minorista-autoservicios. *Pensamiento y gestión*, no. 15. Universidad del Norte.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2008. Informe anual: la contribución del IICA a la agricultura y el desarrollo de las comunidades rurales en Colombia. Bogotá, CO.
- Instituto Ethos, 2001. Indicadores ethos de responsabilidad social empresarial. Sao Paulo, BR.
- Markelova, H; Meizen-Dick, R; Jon, H, Dohrn, S. 2009. *Collective action for smallholder market access*. Food Policy no. 34.
- Reardon, T; Berdegue, J. 2002. *The rapid rise of supermarkets in Latin America: challenges and opportunities for development*. Development Policy Review 20 (4):371-388.
- _____; Ashok, G. 2008. *The supermarket revolution in development countries: policies for competitiveness with inclusiveness*. IFPRI Policy Brief.
- RIMISP, IICA. 2003. Resumen final: Conferencia Participación de Organizaciones Económicas Rurales en el Circuito Supercadista de América Latina y el Caribe.
- Rodríguez, D. 2009. Evolución de las tendencias de consumo de alimentos 2007-2008. IICA.
- Secretaría de Economía Mexicana. 2006. Convenio de concertación para la mejora continua de prácticas comerciales competitivas y de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa. Disponible en <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p484/CON207.pdf>.

Sistema de información para la gestión de cadenas agroproductivas: aplicación en Colombia

*Yadira Peña, Jesús Rivera,
Joaquín Arias y Hernando Riveros*

.....

Introducción

Desde el 2007, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) viene acompañando el diseño e implementación de un Sistema de Información de Gestión y Desempeño de las Organizaciones de Cadenas en Colombia (en adelante SI). El SI es una herramienta diseñada para facilitar el seguimiento y la evaluación a la gestión de las organizaciones de cadena (OC), con base en la Ley 811 del 2003, instrumento jurídico que les da reconocimiento formal. Además, permite el análisis permanente de la situación y perspectivas de las cadenas agroproductivas. Este esfuerzo se efectúa en el marco de la política de mejoramiento productivo y competitivo de las cadenas agrícolas, pecuarias, forestales y pesqueras del país, cuya gestión está a cargo de la Dirección de Cadenas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).

El apoyo del IICA al Ministerio y a las OC se concreta en el acompañamiento técnico y operativo a la implementación de la política, la gestión de conocimiento derivada de ellos y el fortalecimiento de las capacidades de secretarios técnicos y coordinadores de cadenas. En el presente artículo se documenta el desarrollo y evolución de la experiencia, con énfasis en los marcos conceptuales, metodologías e institucionalidad desarrollados.

Antecedentes

En el país se destacan tres antecedentes que marcan el diseño y la puesta en marcha del actual SI: a) la entrada en vigencia de los acuerdos de competitividad (AC) de cadenas en la década de los noventa; b) la creación y operación de sistemas de información como el Observatorio Agrocadenas Colombia y la Red de Información y Comunicación Estratégica del Sector Agropecuario - AGRONET Colombia; y c) el desarrollo de un marco normativo para las OC a través de la Ley 811 del 2003.

Los AC son parte de la política de productividad y competitividad y están orientados a proyectar las actividades de las cadenas agroproductivas de cara a la apertura y creciente integración comercial del país con el resto del mundo. Dichos acuerdos se establecen

entre diferentes agentes privados que intervienen en la cadena de producción, transformación y comercialización y el Gobierno Nacional.

Los primeros AC se firmaron para las cadenas de algodón (1996), avicultura y porcicultura (1997), arroz (1998), lácteos (1999) y papa (1999). A la fecha se han firmado 21 acuerdos nacionales y cerca de 60 regionales. Según una encuesta realizada en el 2007, entre los principales resultados obtenidos de su aplicación resaltan el desarrollo institucional (mejor nivel de articulación y coordinación entre los actores públicos y privados), la construcción de una visión y planificación de mediano y largo plazo, y el mayor conocimiento y apropiación del enfoque de cadena. En la misma encuesta se señalan también debilidades, como la representatividad, participación y compromiso de actores en eslabones claves (insumos, comercio mayorista, supermercados y servicios), así como la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación.

Por otra parte, el proyecto Observatorio Agrocadenas Colombia, que se desarrolló entre el 2001 y el 2006, sirve de instrumento de información y análisis para sustentar la política de competitividad del Gobierno. Por medio del Observatorio, se realizó una actividad sistemática de recopilación, análisis y generación de información, la que se difundía a través del sitio web www.agrocadenas.gov.co.

El Observatorio suministró información al sector privado para identificar y aprovechar las oportunidades comerciales que ofrecía el mercado globalizado y para mejorar sus planes estratégicos, principalmente en el marco de los AC. Asimismo, se utilizó para monitorear la política agrícola internacional y los instrumentos de política implementados por socios comerciales o principales competidores de la producción nacional. Sin embargo, la ausencia de estrategias para una mayor integración y apropiación de la información originada en el Observatorio, por parte de las OC, así como la falta de fuentes alternativas de financiamiento, diferentes al MADR, fueron algunas de las principales causas para que la actividad del Observatorio no tuviera continuidad.

En el mismo sentido, AGRONET Colombia es la red que busca descentralizar la gestión de la información y comunicación agraria. Opera desde el 2005 con la coordinación de la Dirección de Política Sectorial del MADR. A través del sitio web, la red ofrece estadísticas e información por productos y cadenas agroproductivas.

Finalmente, la mayor trascendencia para el desarrollo del SI ha sido la disponibilidad de un marco normativo para las OC, a partir de la Ley 811 del 2003, el Decreto n.º 3800 del 2006 y la Resolución n.º 186 del 2008. Este marco jurídico formal de las OC define las reglas generales para la firma de acuerdos y las relaciones entre el sector público y privado. De esta manera, convierte a las OC en instancias de consulta obligatoria para el Gobierno Nacional con respecto a la gestión de políticas por producto y cadenas agroproductivas.



En la ley se reglamentan los consensos alrededor de nueve aspectos u objetivos estratégicos en las cadenas:

- a. Mejora de la productividad y la competitividad.
- b. Desarrollo del mercado de bienes y de factores de la cadena.
- c. Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.
- d. Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.
- e. Mejora de la información entre los agentes de la cadena.
- f. Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena.
- g. Manejo de recursos naturales y del medio ambiente.
- h. Formación de recursos humanos.
- i. Investigación y desarrollo tecnológico.

A través de la Resolución n.º 186 del 2008, la Ley establece que los AC deben incluir un diagnóstico de la cadena, el propósito del acuerdo, la visión de futuro de la cadena, estrategias para alcanzar los objetivos del acuerdo, el plan de acción con el que se implementan las estrategias, los responsables y los indicadores de seguimiento y evaluación por aplicar. Estos aspectos tienen especial importancia, pues antes del establecimiento de la norma no era obligatorio evaluar el desempeño de estos acuerdos.

De esta manera, el SI surge de la necesidad del MADR de contar con herramientas e instrumentos estandarizados y homogéneos que faciliten la sistematización, análisis, evaluación y el seguimiento de las OC. Adicionalmente, se busca que el sistema permita verificar la coherencia entre los aspectos u objetivos estratégicos de la Ley 811 del 2003, los planes de acción anual y los AC que establecen las OC.

Con respecto al comportamiento y al desempeño de las cadenas agroproductivas, el SI debe ayudar a responder preguntas como las siguientes:

- ¿Qué está pasando con la competitividad y la productividad de las cadenas?
- ¿Cómo se comporta el mercado de bienes y de factores de la cadena?
- ¿Cómo evolucionan los costos de transacción y cuáles son los principales factores que explican ese cambio?

- ¿Cuáles son los mecanismos que se emplean para conformar alianzas estratégicas dentro y entre las cadenas?
- ¿Cuál es el grado de vinculación de los pequeños productores a las OC y a los mercados?
- ¿Cuál es el estado y uso de los recursos naturales?
- ¿Qué sistemas de gestión de información poseen las cadenas?
- ¿Qué acciones se realizan para mejorar las capacidades de los actores?
- ¿Qué desarrollos tecnológicos adelantan las cadenas para mejorar su competitividad?

Marco conceptual

El SI se fundamenta en conceptos, premisas, normas y metodologías desarrolladas a partir de diversas actividades como: seminarios, foros, talleres, consultas con la participación de técnicos y líderes de las OC, del MADR y del IICA. Algunos de los principales conceptos o definiciones que orientan la finalidad y operación del SI se mencionan a continuación.

Cadenas agroproductivas

El concepto de cadena ha sido analizado y estudiado ampliamente en el país durante las últimas dos décadas. El MADR ha basado gran parte de su política sectorial de los últimos 20 años en su aplicación y tiene dentro de su organigrama una dirección dedicada exclusivamente a la promoción y apoyo a las OC agroproductivas.

En la Ley 811 del 2003, las cadenas se definen como un conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Están conformadas por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario.

Como lo señalan Pomareda y Arias (2007), las cadenas agroalimentarias pueden concebirse desde dos puntos de vista: uno analítico, según el cual las cadenas facilitan la comprensión de las relaciones entre los actores del sector agropecuario, desde la producción primaria hasta el consumidor final; y otro operacional o de gestión, utilizado para fomentar la concertación de intereses y la unión de esfuerzos y recursos entre los diferentes actores públicos y privados que participan de la producción, transformación, comercialización, distribución y colocación del producto final al consumidor.



Este concepto sirve como unidad de análisis más amplia que la tradicional, en relación con el producto y la agricultura primaria, pues permite considerar los efectos que tienen diversas políticas y cambios del entorno nacional e internacional sobre la competitividad en la cadena y en cada uno de sus eslabones.

Factores endógenos y exógenos al desempeño de la cadena

El desempeño de las cadenas agroproductivas está influenciado por una serie de factores internos y externos que es necesario explicitar para comprender mejor e interpretar su dinámica. Además, la presencia de estos factores justifica la necesidad de contar con un conjunto de indicadores sobre varios aspectos estrechamente relacionados que definen de manera integral de la competitividad de las cadenas.

A estos factores se les denomina endógenos y exógenos. Los primeros son aquellos que inciden en el desempeño individual de las empresas que conforman la cadena, así como en su cohesión o institucionalidad. Los exógenos se refieren a las condiciones del entorno que afectan el comportamiento de la cadena en su totalidad (Pomareda y Arias 2007).

Entre los factores endógenos, se destacan los siguientes:

- La dotación de recursos naturales con que cuentan las empresas agropecuarias, en particular la calidad del agua y los suelos, y las condiciones agroecológicas donde desarrollan sus actividades, que se traducen en ventajas comparativas.
- La tecnología de producción (primaria y de procesamiento) como factores determinantes de la productividad, la calidad y los costos.
- La gestión como factor esencial para poder conducir los procesos productivos y de innovación y la toma de decisiones adecuadas de inversión, manejo de personal, endeudamiento y mercado.
- La calidad de los recursos humanos como factor crítico e indispensable. Sin tales recursos, es materialmente imposible pensar siquiera en adquirir, mantener y ganar competitividad.

Los factores endógenos que influyen en la cohesión e institucionalidad de la cadena en general están relacionados con los costos de transacción. Esto permite reconocer que las mejores condiciones de los factores de competitividad de las empresas no son suficientes para que la cadena en su conjunto sea competitiva, sino que las relaciones entre los actores deben ser también eficientes y eficaces. En este sentido, mecanismos como los sistemas de información, la suscripción de acuerdos, el establecimiento de alianzas y todos los mecanismos que generen seguridad en los intercambios y confianza entre los actores, son formas efectivas de bajar los costos de transacción.

Los factores exógenos, por su parte, igualmente influyen en el desempeño de las cadenas y pueden clasificarse en tres tipos: a) los mercados; b) las condiciones fortuitas; y c) las condiciones creadas por las medidas de política, que también se pueden considerar como elementos de nivel macro y meso (Pomareda y Arias 2007). A continuación se hace referencia a cada uno de ellos:

- En relación con los mercados, se destacan los precios de los productos, insumos y servicios, el ingreso de nuevos compradores, las preferencias de los consumidores y, desde luego, la dimensión del mercado.
- En cuanto a las condiciones fortuitas, las más comunes son las inestabilidades climáticas, las plagas y enfermedades, la inseguridad, el terrorismo, los terremotos, entre otros, los cuales influyen negativamente en la competitividad.
- Las medidas de política incluyen normas y reglamentos, disponibilidad y calidad de bienes y servicios públicos, protección a la competencia, regulación de los monopolios e instrumentos como la tasa de cambio, la tasa de interés, la inflación y los aranceles, entre otros.

Organización de cadena (OC)

De acuerdo con la Ley 811 de 2003, las OC constituyen un “espacio de diálogo y su misión surge de una libre decisión de sus integrantes de coordinarse o aliarse para mejorar su competitividad, después de un análisis del mercado y de su propia disposición para adecuarse a las necesidades de sus socios de cadena. Los integrantes de una organización de cadena ponen a disposición de esta sus organizaciones y sus estrategias. En lugar de confrontarse, se coordinan, con el fin de obtener un mejor desempeño económico a su vez colectivo e individual”.

Asimismo, las OC son la cara visible de las cadenas, conformada por los actores más representativos que se organizan en consejos de la cadena. Estos consejos son coordinados por un Secretario Técnico, quien es el encargado de lograr que los procesos se agilicen e implementen dentro de la OC y que se concilien los intereses de los actores. Algunas cadenas cuentan con consejos regionales, así como con mesas temáticas para el abordaje de ciertos asuntos claves de la organización, que no suponen la participación de todos los actores del consejo.

Con base en la normativa actual, las OC deben cumplir con ciertos requisitos básicos para ser reconocidas como tales por el MADR. Entre ellos, se establece que cuenten con: a) un plan de acción anual; b) un plan estratégico de mediano y largo plazo; y c) un reglamento interno. Por el reciente pronunciamiento de esta normativa, a la fecha, la totalidad de las OC se encuentran en proceso de ser reconocidas formalmente. En esta dinámica, el SI se ha convertido en una herramienta que contribuye a allanar este camino.

Conceptos asociados con los o aspectos de la Ley 811 de 2003

Para facilitar la planificación que deben realizar las OC, se precisaron los alcances y conceptos de cada uno de los aspectos u objetivos de la Ley 811 del 2003, la cual constituye la normativa de referencia para ese proceso. Estos conceptos son clave en la definición de los indicadores de desempeño de las OC y se presentan en el Cuadro 1:

Cuadro 1. Conceptos clave que orientan los aspectos de la Ley 811 del 2003.

Aspectos de Ley 811 del 2003	Conceptos claves (indicadores de mejoramiento)
Mejora de la productividad y competitividad	Eficiencia, rentabilidad, equidad y sostenibilidad.
Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena	Ampliación del posicionamiento en los mercados.
	Disponibilidad, acceso y uso de factores de producción como capital, tierra y trabajo.
Disminución de los costos de transacción	Eficiencia y eficacia en las transacciones que realizan los agentes de la cadena.
Desarrollo de alianzas estratégicas	Aumento de la cohesión de la cadena. Reducción de la incertidumbre en los mercados.
Mejora de la información entre los agentes de la cadena	Toma de decisiones de los actores.
Vinculación de los pequeños productores y empresarios de la cadena	Niveles de inclusión, equidad y cohesión en la cadena (competitividad incluyente).
Manejo de recursos naturales y medio ambiente	Uso eficiente y sostenible de recursos naturales como agua y suelo.
Formación de recursos humanos	Capacidades técnicas, empresariales, organizacionales.
Investigación y desarrollo tecnológico	Eficiencia productiva agroindustrial o de procesos.

Fuente: Elaboración de los autores con base en la Ley 811 del 2003.

Estrategias, acciones, metas e indicadores de las organizaciones de cadena

De acuerdo con los procesos de diagnóstico y los ejercicios de análisis de prospectiva que el MADR ha promovido en los últimos años, las diferentes OC deben identificar y priorizar la problemática y plantear distintas estrategias y acciones para su solución. Para ello deben definir metas e indicadores para su seguimiento y evaluación, cuyo marco ordenador serán los aspectos de la Ley 811 del 2003. En este sentido, se adoptaron las siguientes definiciones para esos conceptos:

- **Estrategia.** Medio o vía para alcanzar los aspectos de la Ley; puede ser de corto, mediano o largo alcance, según los medios o recursos disponibles y la temporalidad del plan de trabajo de la organización de cadena.
- **Acción.** Actividad específica propuesta para implementar la estrategia.
- **Meta.** Fin o resultado de la aplicación de la estrategia, que puede describirse de manera cuantitativa y cualitativa.
- **Indicador.** Medida cualitativa o cuantitativa derivada de hechos observables que pueden revelar posiciones relativas (p. ej. de la cadena) en un área o tema específico (OECD 2008). Cuando se evalúan en intervalos regulares, los indicadores pueden señalar la dirección del cambio con respecto a diferentes unidades (eslabones, otras cadenas, países y otros) y a través del tiempo.

En el SI existen dos tipos de indicadores, los de gestión y los de desempeño. Por su importancia, seguidamente se detalla su concepto, categorías y particularidades en un apartado independiente.

Indicadores de gestión y desempeño

La clasificación de los indicadores en el SI como de gestión (o proceso) y de desempeño (o resultado) no es caprichosa, pues trata de responder al marco normativo vigente, específicamente lo reglamentado en el Artículo 4 de la Resolución 186, donde se señalan los indicadores de resultado y de proceso asociados con la competitividad como requisito para el proceso de inscripción de la OC.

En el SI, los indicadores de desempeño se relacionan con las metas, mientras que los de gestión se vinculan con las estrategias y las acciones definidas en los planes de acción de las OC.

Específicamente, los indicadores de gestión se conocen con otras denominaciones, como de seguimiento, control, monitoreo, administración, actividades, tareas, adelantos, avances, procesos. En el marco del SI, se busca facilitar el monitoreo y la evaluación permanente de las acciones que trazan las OC en relación con la ejecución de los AC y de los planes de acción anual.

Los indicadores de desempeño dan cuenta de los efectos directos o indirectos de las acciones realizadas por la organización de cadena. Asimismo, buscan ser referentes de la competitividad general de la cadena y medir la efectividad, tanto de las disposiciones adoptadas por las OC, como las de las políticas públicas.

Estos indicadores deben mostrar algunas características como las siguientes⁴²:

- Facilidad para ser medidos y analizados a un costo razonable.
- Referencia a la cadena, es decir, que abarquen la totalidad de sus eslabones o componentes, de tal manera que permitan ser agregados para representar el comportamiento general de la cadena.
- Relación clara con las metas, acciones, estrategias y aspectos de la Ley 811.
- Reflejo claro de su significado, especialmente en los indicadores de desempeño.
- Posibilidad del análisis comparativo en el tiempo para observar su evolución.
- Objetividad, en la medida de lo posible.
- Relevancia para la toma de decisiones en la gestión de la organización de cadena y en la gestión de políticas.

A la fecha, los indicadores de desempeño se focalizan en medir la evolución de la competitividad de las cadenas, entendida como la capacidad que tienen para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados, cuyo fin último es el beneficio de la sociedad.

A pesar del énfasis puesto en la competitividad económica, se reconoce la necesidad de abordar de forma explícita otras dimensiones del desarrollo, de igual o mayor trascendencia, como la equidad, el manejo sostenible de los recursos naturales y la gobernabilidad. Estos temas no escapan al análisis, porque se mencionan como determinantes de la competitividad incluyente, pero requieren en el futuro de un manejo mucho más explícito que podría contribuir a lograr mayor balance entre cada una de las dimensiones del desarrollo sostenible.

En el Cuadro 2 se aprecian algunos indicadores de desempeño y de gestión que han sido priorizados por alguna OC y su articulación con estrategias, metas y los aspectos de la Ley 811 del 2003.

⁴² Tomado de Pomareda y Arias (2007) y complementados por los autores con base en su experiencia en el SI.

Cuadro 2. Indicadores de desempeño y de gestión, y su relación con estrategias, metas y los aspectos de la Ley 811 del 2003.

Cadena	Aspecto de Ley	Estrategia	Acción	Meta	Indicador de gestión	Indicador de desempeño
Cárnica bovina	Mejoramiento de la competitividad y la productividad.	Velar por el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad de los productos cárnicos y sus derivados.	Implementar un sistema de trazabilidad en la cadena.	Lograr que en el 2012 buena parte del hatu ganadero, fincas y plantas de sacrificio hayan implementado sistemas de trazabilidad.	Convocatoria de los actores públicos y privados para concertar los alcances del desarrollo del sistema de trazabilidad.	Porcentaje de bovinos, fincas o plantas de sacrificio con sistemas de trazabilidad implementados.
Arroz	Desarrollo del mercado de bienes y factores de la cadena.	Desarrollar productos con captura de valor.	Definir nuevos productos.	Desarrollar por lo menos un producto con valor agregado.	Plan de negocios elaborado.	Nuevos productos desarrollados.
Algodón	Disminución de los costos de transacción entre los distintos agentes de la cadena.	Aumentar la eficiencia en el pago de la compensación algodonera.	Eliminar como beneficiarios de la compensación algodonera los lotes que no fueron sembrados por los agricultores.	Verificar que los 5000 lotes que reportaron siembras de algodón efectivamente las realizaron.	La Corporación Colombia Internacional (CCI) realiza la verificación de información de lotes "georeferenciados".	Eliminación de hectáreas no sembradas por los agricultores como beneficiarios de la compensación.
Papa	Desarrollo de alianzas estratégicas de diferente tipo.	Promover acuerdos comerciales entre productores e industrias de procesamiento de papa criolla.	Concertación de contratos de suministro de materia prima entre productores e industrias de procesamiento.	Suscribir contratos entre productores e industrias de procesamiento.	Número de contratos de suministro de materia prima entre productores e industrias.	Volumen de papa criolla adquirida por la industria en la modalidad de contratos.

Fuente: Los autores con base en los planes de acción anual de las OC de 2009.

Sistema de información de gestión y desempeño de las organización de cadena (SI)

El SI se ha estructurado a partir de diferentes escenarios de discusión y trabajo con secretarios técnicos de las OC y con técnicos de la Dirección de Cadenas del Ministerio de Agricultura que actúan como coordinadores nacionales de ellas. Como ya se señaló antes, parte de la necesidad de contar con herramientas e instrumentos que faciliten la sistematización, el análisis, la evaluación y el seguimiento al funcionamiento de las OC en el marco de la Ley 811 del 2003.

Mediante el SI se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

Objetivo general

Facilitar la generación y uso, de manera permanente y oportuna, de información sobre la gestión y el desempeño de las OC, para contribuir con la toma de decisiones de actores públicos y privados.

Objetivos específicos

- Generar información que le permita al Ministerio de Agricultura orientar la política y mejorar el uso y acceso de instrumentos dirigidos al desarrollo competitivo de las cadenas agroproductivas.
- Apoyar los procesos de planeamiento, seguimiento y evaluación de la gestión institucional de las OC en el marco de la Ley 811 del 2003.
- Facilitar la toma de decisiones de actores privados (desarrollo de estrategias empresariales, de inversión, identificación de oportunidades comerciales) que propendan por un desempeño integral, equitativo y sostenible de las cadenas.
- Contribuir al análisis dinámico de las cadenas, la definición de consensos y el diseño de propuestas de política.
- Promover los procesos de gestión del conocimiento entre las OC e identificar y socializar buenas prácticas de gestión y experiencias exitosas.
- Apoyar los procesos de información del Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio y la Dirección Cadenas.
- Contribuir a mejorar la coordinación de actividades interinstitucionales relacionadas con las cadenas.

Módulos del sistema

El sistema se ha configurado en una estructura modular, conformada por siete módulos o componentes considerados claves en la operación y funcionamiento de las OC. Cada módulo tiene una finalidad específica que se explicita a través de una serie de descriptores que analizan las particularidades de las acciones realizadas en las organizaciones.

Cuadro 3. Componentes y descriptores del sistema.

Módulos	Finalidad	Descriptores
Información general	Representatividad y funcionamiento a nivel nacional y regional. Dinámica de trabajo en temas específicos. Proceso de formalización. Panorama ampliado de los actores de la cadena.	<ul style="list-style-type: none"> • Integrantes consejo nacional y regionales por eslabón. • Mesas temáticas por consejo. • Directorio de las OC. • Coordinador Nacional del MADR. • Secretario Técnico Nacional y secretarios regionales. • Directorio ampliado de la cadena.
Plan estratégico Acuerdo de competitividad y plan de acción anual	Planeamiento y ejecución de estrategias, acciones y metas en el corto, mediano y largo plazo, según el marco normativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos de la ley. • Estrategias. • Acciones. • Metas. • Indicadores de gestión. • Indicadores de desempeño. • Línea de base.
Metas sectoriales del Ministerio de Agricultura	Seguimiento a los compromisos estatales de área y producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Área. • Producción.
Seguimiento al plan de acción anual	Seguimiento a la gestión y al desempeño: eficacia y eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución en porcentaje.
Acciones de coyuntura	Otras actividades, no programadas en el plan de acción anual.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la Dirección de Cadenas. • Difusión de instrumentos públicos.
Reuniones	Participación en actividades de trabajo y discusión.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo, lugar, participantes y temas tratados.
Documentos	Información sobre normatividad, estadísticas, documentos en general.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios, estadísticas y acuerdos.
Costos de producción y CRD	Estimación del nivel de competitividad de cada cadena.	<ul style="list-style-type: none"> • Cálculo del coeficiente de costo doméstico de recursos.

Fuente: Los autores.

De igual manera, se está desarrollando la plataforma en línea del sistema que se alojará en una página web con vínculo a AGRONET (www.agronet.org), donde además de la información de los módulos, se generarán reportes periódicos de consulta diferenciados por usuarios. También se encuentra en proceso de implementación una serie de reportes de tipo analítico realizados por los secretarios técnicos. Estos reportes complementan el seguimiento a las metas e indicadores y explican los factores endógenos o exógenos que facilitan o no el cumplimiento de los objetivos trazados a la organización. A continuación se detallan las principales características de los módulos:

- **Información general.** En este módulo se consigna la información, por eslabón, sobre los integrantes de la cadena que forman parte del Consejo Nacional y de los comités regionales. También se incluye información sobre el estado de formalización de la organización de la cadena, de acuerdo con las directrices de la Resolución n.º 186 del 2008, así como de las mesas temáticas, los datos del Secretario Técnico Nacional y del funcionario del Ministerio de Agricultura encargado, y un directorio de los actores de la cadena. En suma, describe de manera general la estructura orgánica y los actores principales de la organización de cadena.
- **Plan estratégico del acuerdo de competitividad y plan de acción anual.** En estos dos módulos se registra información sobre las estrategias y metas consideradas en los planes de trabajo de corto, mediano y largo plazo de la OC. Los dos módulos presentan descriptores o subcomponentes similares, dada la coherencia que se pretende establecer entre la gestión de corto y largo plazo de la OC. En la formulación de estos descriptores, se tuvieron en cuenta principios de planeamiento estratégico que parten de los aspectos de la Ley 811 del 2003, estrategias, acciones y metas, e indicadores de gestión y desempeño, tal como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Componentes de los planes estratégicos y de acción de las OC.



Fuente: Los autores.

- **Metas sectoriales del Ministerio de Agricultura.** El objetivo de este módulo es sistematizar y dar seguimiento trimestral a las metas productivas sectoriales del Ministerio de Agricultura, a nivel nacional y departamental. Esta información debe servir de referencia a los procesos de planeamiento y seguimiento de las acciones, metas y estrategias de las OC.
- **Seguimiento al plan de acción anual.** Por medio de este módulo, se brinda un seguimiento trimestral a la ejecución de los planes de acción anual de la OC, a través de los indicadores de gestión y desempeño formulados. Para esto se debe ingresar en SI el valor del indicador en el momento del informe y el nivel de avance alcanzado en relación con la meta anual, expresado en términos porcentuales. Se dispone, además, de un campo de observaciones, donde se pueden realizar precisiones sobre el desarrollo de las actividades planeadas.
- **Costos de producción y coeficiente de recursos domésticos.** Se está estructurando una base de datos sobre costos de producción agrícolas, pecuarios, forestales y acuícolas, con el objetivo de implementar el cálculo del coeficiente de recursos domésticos, como un indicador sobre la situación competitiva de los diferentes productos primarios de las cadenas.

- **Acciones de coyuntura.** Este módulo está dividido en dos secciones: apoyo a la Dirección de Cadenas del Ministerio y acompañamiento a instrumentos de políticas. En la sección de apoyo a la Dirección, se sistematizarán las actividades coyunturales, que como soporte al MADR, desarrolla la Secretaría Técnica de la OC y que no fueron incluidas en el Plan de Acción Anual. En la segunda sección, se sistematizarán las actividades desarrolladas por la OC para la implementación de los diferentes incentivos que brinda el Ministerio al sector, tales como agro- ingreso seguro, incentivo de capitalización rural y fondos de ciencia y tecnología.
- **Reuniones.** En este módulo, se registran las actividades donde participa la organización de cadena, así como los encuentros del consejo. Se incluyen los principales temas tratados y las tareas que se generan. La información se presenta en una matriz que contiene: nombre de la actividad, objetivo, lugar, fecha, número de participantes, temas tratados, temas programados e importancia para la cadena de cada reunión.

Algunos resultados preliminares sobre el estado actual de las OC, luego del análisis de la información contenida en el SI (agosto del 2009)

- Las OC cuentan con instancias para tratar aspectos de alcance nacional; sin embargo, pocas tienen desarrollos institucionales, en forma de comités o similares, para abordar temas regionales.
- Solo algunas cadenas cuentan con mecanismos para trabajar temas específicos en profundidad. Además, existe poca información sobre actores diferentes de los miembros de los consejos nacionales y regionales.
- Las estrategias, metas y acciones para el mediano y largo plazo de la mayoría de las OC aun no se han actualizado o desarrollado.
- Con respecto a los planes de acción anual, las OC están mejorando sus formas de planear y dar seguimiento a estrategias, acciones y metas al corto plazo, en el marco de la Ley 811. No obstante, hay que continuar mejorando en los procesos de formulación, específicamente en el alcance de los indicadores de desempeño.
- Se cuenta con información actualizada para el cumplimiento de las metas sectoriales sobre área y producción. Sin embargo, se debe mejorar en la articulación de esta información con los indicadores de desempeño y los informes de coyuntura.
- Se están identificando lecciones aprendidas, factores de éxito y limitantes en la gestión de las cadenas, lo cual permitirá socializar las mejores prácticas de gestión.
- Existe información analítica actualizada sobre el desempeño competitivo en la mayoría de las cadenas, que puede ser utilizada para tomar decisiones en aspectos



económicos productivos, comerciales y tecnológicos. Hay que seguir avanzando en la profundidad del análisis, especialmente en el “referenciamiento” competitivo a nivel nacional e internacional.

- Algunas cadenas han avanzado en la definición de la reglas para su funcionamiento y estructura, con miras a su proceso de formalización.
- **Documentos.** En este módulo se tendrá acceso a documentos de interés relacionados con la cadena, incluidos estudios, estadísticas, diagnósticos, AC, entre otros, los cuales podrán ser consultados o descargados en línea cuando la plataforma del sistema se encuentre en la web.

Lecciones aprendidas

Con la implementación del SI, se inicia la medición, con indicadores verificables, sobre el impacto alcanzado en los diferentes eslabones de la cadena, durante la aplicación continuada de una política de apoyo a las OC en Colombia por casi 20 años. Estas acciones pretenden facilitar la toma de decisiones correctivas, si es el caso, y la formulación de nuevos instrumentos de política que complementen los actuales.

De acuerdo con la información compilada en el SI, existe información analítica actualizada sobre el desempeño competitivo en la mayoría de las cadenas, que puede ser utilizada para tomar decisiones en aspectos económicos productivos, comerciales y tecnológicos. Sin embargo, hay que seguir avanzando en el análisis, especialmente en el “referenciamiento” competitivo a nivel nacional e internacional.

Los indicadores de gestión y de desempeño han sido de gran utilidad para precisar y estimar el resultado de las acciones que emprenden en el corto y mediano plazo las OC. Estos indicadores han posibilitado el seguimiento y monitoreo de los planes de acción de manera sistemática, al introducir una nueva cultura en el accionar de las OC.

El sistema se fundamenta en la gestión de la información que realizan los propios actores públicos y privados que conforman las OC. Ellos producen, sistematizan, analizan y utilizan dicha información. Esto representa un cambio total frente a los anteriores sistemas de información con enfoque de cadenas aplicados en el país. Con esto se espera crear una cultura de uso y gestión autosostenible de la información.

Asimismo, se espera que el SI permita avanzar y profundizar en la formulación y análisis de indicadores con enfoque integral de cadena. Para ello se debe enfrentar la tendencia natural de manejo de información focalizada en el componente agropecuario y el reto de integrar otras fuentes de información de los distintos sectores.

En este mismo sentido, un desafío ya identificado consiste en desarrollar más indicadores desde una lectura integral del desarrollo sostenible. En lo institucional, interesa

conocer la forma como las OC contribuyen a la gobernabilidad del país, a través de la medición, por ejemplo, de los efectos de la asociatividad, así como avances en la generación de confianza entre los actores de la cadena.

En lo social, se deben evaluar los avances en la distribución de los beneficios y de los ingresos a lo largo de la cadena. Por último, en la dimensión ambiental, es necesario sopesar las externalidades positivas y negativas de la actividad productiva y agroindustrial de la cadena.

La aplicación de indicadores para estimar gestión y desempeño de OC constituye una innovación no solo en Colombia, sino también en el entorno internacional. Hay mucho que aprender y mejorar. Se prevé la necesidad de efectuar cambios y ajustes mediante un seguimiento sistemático y evaluación periódica, con el propósito de identificar lecciones dirigidas a lograr su adaptación en otras realidades con necesidades similares.

Un gran reto del SI es evidenciar la coherencia entre las actividades de las OC, el desempeño de las cadenas y la aplicación de instrumentos de política pública que promueven y apoyen tanto la consolidación de las primeras, como la competitividad de las segundas.

Esta es una experiencia con mucho potencial de desarrollo e intercambio con otros países, pues establece los vínculos y da coherencia a los esfuerzos de gestión de negocios, de política pública y de conocimiento, con la participación y responsabilidad compartida entre el sector privado y el Estado.

Literatura consultada

Congreso de Colombia. 2003. Ley 811 de 2003. Diario Oficial. CO, jul. CXXXIX (45236):1.

MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural), IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2007. Encuesta de evaluación de acuerdos de competitividad, consejos de cadena y secretarías técnicas. Convenio de Cooperación Técnica 005/07 IICA - MADR.

_____. AGRONET. Consultado 9 jun. 2009. Disponible en <http://www.agronet.gov.co>.

Pomareda, C; Arias, J. 2007. Indicadores de desempeño de cadenas agroalimentarias: metodología y caso ilustrativo. Lima, Perú. IICA.

Observatorio Agrocadenas Colombia. Consultado 9 jun. 2009. Disponible en <http://www.agrocadenas.gov.co/home.htm>.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico); Comisión Europea. 2008. *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and user guide*. Disponible en <http://www.oecd.org/>.

Autores

Arias Segura, Joaquín
Ph.D. en Economía Agrícola
Especialista Regional Andino en
Políticas y Negociaciones Comerciales
Lima, Perú
Joaquin.arias@iica.int

Blanco Murillo, Marvin
Máster en Gestión del Turismo
Asistente Técnico Programas
Hemisféricos de Agroindustria Rural y
Agroturismo
Costa Rica
marvin.blanco@iica.int

Febres, María
Ingeniera de Industrias Alimentarias
Especialista en Desarrollo Rural del IICA
Lima, Perú
maria.febres@iica.int

García Winder, Miguel
Ph.D. en Fisiología de la
Reproducción Animal
Director del Área de Competitividad
Agroempresarial
Jefe del Programa Interamericano de
Comercio, Agronegocios e Inocuidad
de los Alimentos
Miami, Florida, EE.UU.
miguel.garcia@iica.int

Herrera, Danilo
Licenciado en Economía
Especialista en Agronegocios
San José, Costa Rica
danilo.herrera@iica.int

Lucio-Paredes Fontaine, Adriana
Máster en Economía
Consultora en el Área de Agronegocios
Quito, Ecuador
adriana.lucio-paredes@iica.int / alucioparedes@yahoo.com

Núñez Rojas Marcelo
Máster en Economía Agrícola y
Recursos Naturales
Especialista Regional en Desarrollo de
Agronegocios para la Región Central
San Salvador, El Salvador
marcelo.nunez@iica.int

Pancorbo, Gina
Psicóloga Social
Ex-consultora del IICA en Perú
gpancorbo@gmail.com
Lima, Perú

Pavez Lizarraga, Iciar
Máster en Ciencias Económicas
Especialista Regional de Agronegocios
iciarpavez@iica.int; pavez@supagro.inra.fr

Peña Marín, Yadira
Economista
Especialista en Agronegocios
Bogotá, Colombia
yadira.pena@iica.int

Lam, Frank
Máster en Ciencias
Especialista en Agronegocios
Miami, Florida, EE.UU.
frank.lam@iica.int

Rivera Velasco, Jesús Elías
Ingeniero Agrónomo
Especialista en Desarrollo Rural
Bogotá, Colombia
jesus.rivera@iica.int

Lizarazo, Luis
Máster en Economía Agrícola
Especialista en Comercialización
Agrícola con Énfasis en
Almacenamiento y Elaboración
de Cereales
San José, Costa Rica

Reid, Robert
Máster en Agricultura
y Políticas de Desarrollo
Especialista Regional en Agronegocios.
Región Caribe
Trinidad y Tobago
robert.reid@iica.int

Riveros, Hernando
Ingeniero Químico
Especialista Hemisférico en
Agroindustria Rural del IICA
Lima, Perú
hernando.riveros@iica.int

Sánchez-Plata, Marcos Xavier
Ph.D. en Tecnología de los Alimentos
Especialista en Seguridad Alimentaria
Miami, Florida, EE.UU.
Marcos.sanchez@iica.int

Rodríguez Sáenz, Daniel
Máster en Administración de Empresas
con énfasis en Mercadeo
Especialista en Agronegocios
Miami, Florida, EE.UU.
daniel.rodriguez@iica.int

Vélez León, Santiago
Ph.D. en Planeación Estratégica
y Liderazgo
Especialista Nacional en Agronegocios
San José, Costa Rica
Santiago.Velez@iica.int

Ruiz Torres, Claudia Angélica
Comunicadora Social y Especialista
en Políticas Públicas
Máster en Dirección de Marketing
y Canales de Distribución
Especialista en Agronegocios
Bogotá, Colombia
angelica.ruiz@iica.int

*Impreso en la imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 500 ejemplares*



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Dirección de Liderazgo Técnico y Gestión del Conocimiento
Área de Competitividad Agroempresarial y Programa Hemisférico
de Agroindustria Rural (PRODAR)

Apartado Postal: 55-2200, San José, Vázquez de Coronado,
San Isidro 11101 - Costa Rica

Teléfono: (506) 2216-0222 - Fax: (506) 2216-0233

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

Sitio web: www.iica.int